

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**ANA PAULA ADRIANO**

**DIAGNÓSTICO FINANCEIRO DA EMPRESA PLANEFAZ**

**FLORIANÓPOLIS (SC)  
2004**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**ANA PAULA ADRIANO**

**DIAGNÓSTICO FINANCEIRO DA EMPRESA PLANEFAZ**

Monografia apresentada como requisito parcial  
à obtenção do grau de bacharel em  
Administração da Universidade Federal de  
Santa Catarina, sob orientação do Prof. Hans  
Michael Van Bellen.

**FLORIANÓPOLIS (SC)**  
**2004**

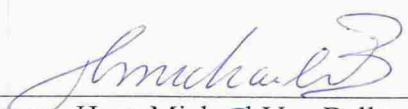
ANA PAULA ADRIANO

## **DIAGNÓSTICO FINANCEIRO DA EMPRESA PLANEFAZ**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado, adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 22 de Junho de 2004.

Professor Sinésio Stefano Dubiela Ostroski  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



---

Professor Hans Michael Van Bellen (orientador)



---

Professor Altair Acelon de Melo (membro)



---

Professor Alexandre Marino Costa (membro)

Dedico este trabalho, em especial:

Às pessoas que mais amo neste mundo:  
Meus pais Hélia e Paulo que sempre  
apostaram na minha capacidade de  
alcançar meus objetivos, e ao meu  
querido namorado Luiz Henrique por  
seis anos de carinho e respeito.



## RESUMO

ADRIANO, Ana Paula. **Diagnóstico Financeiro da Empresa PLANEFAZ**. 2004. 111f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

O presente trabalho teve como finalidade diagnosticar a situação financeira da empresa PLANEFAZ no período entre 2001 e 2003. Para este fim foi desenvolvido um levantamento dos custos, faturamentos e recebimentos, por ano, contrato e serviços desenvolvidos. O tipo de pesquisa adotado foi descritiva, enfatizando uma abordagem de caráter quantitativa. Para a investigação do fenômeno, objeto deste estudo, buscou-se desenvolver a pesquisa através de um estudo de caso. As principais técnicas de coletas de dados foram a observação participante e a análise documental. Através do referencial teórico buscou-se resgatar conceitos e características da administração financeira de curto prazo, como capital de giro, gestão de caixa, contas a receber e financiamento a curto prazo; e da administração de custos. As informações coletadas foram analisadas através da observação do comportamento das variáveis por período, e também efetuando a comparação entre todas as variáveis.

Palavras-chaves: administração financeira de curto prazo, capital de giro, gestão de caixa, contas a receber, financiamento a curto prazo, administração de custos.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Apuração do Custo Total no Período 2001 a 2003 .....	35
Tabela 2 – Distribuição do Custo por Serviço Prestado no Período 2001 a 2003.....	37
Tabela 3 – Custo Dia Consultoria no Período 2001 a 2003 .....	38
Tabela 4 – Composição Anual dos Custos no Período 2001 a 2003 .....	38
Tabela 5 – Custo dos Serviços e Valor Contratado no Período 2001 a 2003.....	40
Tabela 6 – Faturamento e Valor Contratado no Período 2001 a 2003 .....	41
Tabela 7 – Faturamento e Custo dos Serviços no Período 2001 a 2003 .....	43
Tabela 8 – Faturamento e Recebimento no Ano de 2001.....	46
Tabela 9 – Faturamento e Recebimento no Ano de 2002.....	46
Tabela 10 – Faturamento e Recebimento no Ano de 2003.....	47
Tabela 11 – Faturamento e Recebimento no Período 2001 a 2003 .....	48
Tabela 12 – Valor Recebido e Valor Faturado no Período 2001 a 2003 .....	49
Tabela 13 – Recebimentos e Custo dos Serviços no Ano 2001.....	51
Tabela 14 – Recebimentos e Custo dos Serviços no Ano 2002.....	52
Tabela 15 – Recebimentos e Custo dos Serviços no Ano 2002.....	52
Tabela 16 – Recebimentos e Custo dos Serviços no Período 2001 a Ano 2003.....	53
Tabela 17 – Prazo Médio de Recebimento.....	54

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Gráfico 1 – Distribuição Percentual dos Custos no Período 2001 a 2003 .....</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico 2 – Distribuição Percentual dos Custos por Serviços Prestados no Período 2001 a 2003 .....</b>	<b>37</b>
<b>Gráfico 3 – Evolução dos Custos no Período 2001 a 2003.....</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 4 – Comparativo dos Custos com o Faturamento no Período 2001 a 2003 .....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 5 – Comparativo do Faturamento e Recebimento no Período 2001 a 2003 .....</b>	<b>49</b>

## **LISTA DE ANEXOS**

<b>Anexo I – Demonstrativo da Composição dos Custos .....</b>	<b>65</b>
<b>Anexo II– Composição dos Custos por Contrato e Serviço no Período 2001 a 2003 .....</b>	<b>69</b>
<b>Anexo III – Resultado Financeiro dos Contratos .....</b>	<b>73</b>
<b>Anexo IV – Apuração do Tempo Médio de Execução dos Serviços por Contrato .....</b>	<b>101</b>
<b>Anexo V – Demonstrativo do Resultado Financeiro – Custo X Faturamento .....</b>	<b>106</b>
<b>Anexo VI – Demonstrativo do Resultado Financeiro – Custo X Recebimento .....</b>	<b>109</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Tema e problema da pesquisa .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>10</b>
<i>1.2.1 Objetivo geral .....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.2 Objetivos específicos.....</i>	<i>10</i>
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 Estrutura do Trabalho .....</b>	<b>11</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Administração financeira.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Funções do administrador financeiro .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Administração Financeira de Curto Prazo .....</b>	<b>16</b>
<i>2.3.1 Capital Circulante .....</i>	<i>16</i>
<i>2.3.2 Administração de Caixa.....</i>	<i>18</i>
<i>2.3.3 Contas a Receber .....</i>	<i>20</i>
<i>2.3.3.1 Prazo médio de recebimento .....</i>	<i>21</i>
<i>2.3.4 Fontes de Financiamento a Curto Prazo.....</i>	<i>22</i>
<b>2.4 Administração de custos.....</b>	<b>23</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1 Tipo de pesquisa.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2 Definição da área .....</b>	<b>27</b>
<b>3.3 Coleta de dados .....</b>	<b>28</b>
<b>3.4 Análise de dados.....</b>	<b>28</b>
<b>3.5 Limitações da pesquisa.....</b>	<b>29</b>
<b>4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>30</b>
<b>4.1 Histórico.....</b>	<b>30</b>
<b>4.2 Clientes.....</b>	<b>31</b>
<b>4.3 Serviços .....</b>	<b>32</b>
<b>4.4 Estrutura Administrativa e Organizacional.....</b>	<b>32</b>
<b>5 DIAGNÓSTICO FINANCEIRO DA EMPRESA PLANEFAZ.....</b>	<b>34</b>
<b>5.1 Análise de custos .....</b>	<b>34</b>
<i>5.1.1 Classificação dos custos .....</i>	<i>34</i>
<i>5.1.2 Apuração dos custos segundo a classificação.....</i>	<i>35</i>
<i>5.1.3 Distribuição do custo por serviço prestado.....</i>	<i>36</i>
<i>5.1.4 Composição dos custos.....</i>	<i>38</i>
<i>5.1.5 Evolução anual dos custos.....</i>	<i>39</i>
<i>5.1.6 Custo efetivo e Valor Contratado.....</i>	<i>39</i>
<b>5.2 Análise do faturamento .....</b>	<b>41</b>
<i>5.2.1 Faturamento dos serviços e valor contratado .....</i>	<i>41</i>
<i>5.2.2 Faturamento e custo dos serviços.....</i>	<i>43</i>
<b>5.3 Análise do recebimento .....</b>	<b>45</b>
<i>5.3.1 Recebimento e faturamento .....</i>	<i>45</i>
<i>5.3.2 Recebimento e custo do serviço.....</i>	<i>50</i>
<i>5.3.3 Prazo médio de recebimento.....</i>	<i>54</i>

<b>6 AVALIAÇÃO</b>	<b>56</b>
<b>6.1 Avaliação da administração de caixa e da administração de custos</b>	<b>56</b>
<i>6.1.1 Participação dos custos indiretos na composição do custo total</i>	<i>57</i>
<i>6.1.2 Dimensionamento do custo dos serviços contratados</i>	<i>57</i>
<i>6.1.3 Faturamento dos serviços</i>	<i>58</i>
<i>6.1.4 Recebimento dos faturamentos</i>	<i>58</i>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>59</b>
<b>7.1 Conclusões</b>	<b>59</b>
<b>7.2 Recomendações</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>62</b>
<b>A N E X O S</b>	<b>64</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Neste capítulo apresenta-se considerações numa abordagem sucinta, porém suficientemente clara, sobre o tema e problema de pesquisa contextualizando-os na teoria e na prática. Também serão definidos os objetivos geral e específicos, que são perseguidos como resultado do estudo a ser realizado.

Por fim, a razão de ser da pesquisa será demonstrada em forma de justificativa.

### **1.1 Tema e problema da pesquisa**

A Administração Financeira tem, cada vez mais, uma grande importância para as empresas de pequeno e médio porte. O sucesso empresarial demanda cada vez mais o uso de práticas financeiras apropriadas. (SANTOS, 2001)

Esse fato ocorre como resultado do aumento da competitividade, que passou a exigir dos administradores conhecimentos mais profundos na área de finanças, visando uma maior integração com as demais áreas da organização.

Como um fator de mudança, a administração financeira vem adotando uma postura mais questionadora. Desta forma, o administrador financeiro continua desempenhando sua inicial função de captação e mensuração dos valores obtidos, porém, entendendo e identificando as causas de determinado comportamento operacional. (ASSAF NETO, 2003)

Diante da volatilidade das informações, as empresas e os administradores financeiros devem conceder atenção especial ao tratamento da gestão de elementos a curto prazo, como administração de caixa, contas a receber, financiamentos a curto prazo e estoques, já que o

capital de giro é bastante suscetível às mudanças que acontecem continuamente no ambiente econômico em que a empresa atua. (SANTOS, 2001).

Além de buscar a excelência na gestão de capital de giro, as empresas devem conhecer a fundo seu estado financeiro, planejando-se para situações futuras e controlando seus custos, facilitando o processo de tomada de decisão considerado de grande importância para garantir um bom posicionamento de mercado. (ASSEF, 1999)

Um instrumento capaz de auxiliar os administradores na execução de suas funções e para o melhor conhecimento de sua empresa, é o diagnóstico financeiro empresarial. De acordo com Berti (2001), o desenvolvimento de um Diagnóstico Financeiro seria o primeiro passo para o auto-conhecimento de uma organização, já que possibilita comparar os resultados almejados pelas empresas, com a real situação apresentada.

O presente trabalho se propõe a ser um instrumento orientador e facilitador na gestão financeira da empresa PLANEFAZ – Planejamento e Consultoria Fazendária Ltda., buscando correlacionar os custos despendidos em suas atividades, com o faturamento e o efetivo recebimento desses valores.

Para a elaboração deste Diagnóstico Financeiro, adotou-se o critério da análise de regime de caixa, por se tratar de uma empresa de pequeno porte, onde as informações contábeis (que são referentes ao regime de competência), na maioria das vezes, não condizem com a realidade organizacional. Neste sentido, este trabalho buscar responder ao seguinte problema de pesquisa:

**Qual o comportamento financeiro da empresa PLANEFAZ – Planejamento e Consultoria Fazendária Ltda. no período de 2001 a 2003, no que se refere às entradas e saídas de caixa?**



## **1.2 Objetivos**

### *1.2.1 Objetivo geral*

Diagnosticar a situação financeira da empresa PLANEFAZ – Planejamento e Consultoria Fazendária Ltda., no que se refere a entradas e saídas de caixa no período de 2001 a 2003

### *1.2.2 Objetivos específicos*

De acordo com Roesch (1999) a formulação de um objetivo geral não é suficiente para se ter uma idéia de como o trabalho será desenvolvido. Desta maneira o referido trabalho apresenta-se delimitado pelos seguintes objetivos específicos:

- a) levantar e classificar os custos incorridos na empresa, por ano, por contratos e por serviços;
- b) levantar o faturamento mensal por contrato;
- c) levantar os valores recebidos por ano e por contrato;
- d) correlacionar os desembolsos, com faturamentos e recebimentos, identificando possíveis prejuízos econômicos e financeiros.
- e) propor alternativas para melhorar a gestão de caixa da empresa, a partir dos resultados alcançados.

## **1.3 Justificativa**

A determinação da realização de um Diagnóstico Financeiro na empresa PLANEFAZ – Planejamento e consultoria Fazendária LTDA., justifica-se sobre tudo pela possibilidade de

aplicar todo o conhecimento teórico adquirido em quatro anos e meio de graduação, referente a finanças, com a realidade encontrada na empresa onde a acadêmica realiza suas funções profissionais. Esta comparação contribuiu para a compreensão da realidade organizacional, principalmente no que diz respeito à administração financeira de curto prazo, e também para a formação profissional da acadêmica como um todo.

Além de contribuir para a formação profissional da acadêmica, esse estudo permitirá que a empresa e seus diretores tenham acesso a informações importantes para gestão financeira da empresa, ainda não coletadas, possibilitando desta forma que novas decisões sejam tomadas a fim de garantir a saúde financeira da organização por longos períodos de atuação.

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

O presente estudo foi dividido em seis capítulos, que visam estruturar e facilitar a compreensão do tema e problema da pesquisa.

O primeiro capítulo compreende a Introdução do trabalho, contextualizando o tema e problema de pesquisa, seguidos dos objetivos e das razões que justificam o seu desenvolvimento.

O segundo capítulo, denominado Fundamentação Teórica, visa rever a literatura sobre a administração financeira e suas funções, bem como conceitos fundamentais para a compreensão desse trabalho, como administração a curto prazo e administração de custos.

A Metodologia vem apresentada no capítulo três, caracterizando o tipo de pesquisa, métodos utilizados para coleta de dados e limitações encontradas para a elaboração deste.

O quarto capítulo é composto pelo Diagnóstico Financeiro da empresa PLANEFAZ , partindo da análise dos dados coletados e da correlação entre as variáveis custo, faturamento e recebimento.

Após a análise dos dados, o capítulo cinco traz algumas Recomendações a respeito das informações obtidas, no que se refere as variáveis estudadas.

O sexto capítulo, por fim, relata as Considerações Finais, embasadas no desenvolvimento do trabalho.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O capítulo da Fundamentação Teórica compreende a revisão bibliográfica de todo o material pesquisado proporcionando o alcance dos objetivos deste trabalho científico. De acordo com Roesch (1999), a revisão da literatura permite dentre outros fatores levantar soluções para determinados problemas, além de investir na consciência crítica do acadêmico.

O tema deste estudo envolve palavras ou expressões consideradas estratégicas para a compreensão do seu conteúdo. Em vista disso, para cada situação, é apresentado na Fundamentação Teórica, o respectivo significado que melhor se identifica com a filosofia do trabalho.

Com esse objetivo, são estudadas as categorias a seguir apresentadas: administração financeira, função do administrador financeiro, administração a curto prazo englobando seus elementos: capital de giro, administração de caixa, valores a receber e financiamentos, além da administração de custos e suas classificações.

### **2.1 Administração financeira**

O campo da administração financeira é composto por uma ampla gama de tarefas e atividades, e os administradores financeiros encontram grandes oportunidades de contribuir para o sucesso dos negócios empresariais. (LEMES JÚNIOR, *et al*, 2002)

De acordo com Gitman (2002), as atividades da Administração Financeira favorecem o alcance do maior objetivo das organizações que é o de aumentar o valor da empresa a longo

prazo. Ross (1998), no entanto acrescenta que aumentar o valor da empresa resulta em aumentar a riqueza dos proprietários da organização.

Porém, os autores Lemes Júnior, *et al* (2002) enfatizam que a administração financeira pode ser exercida nas mais diversas organizações, tanto as capitalistas que visam o lucro acima de tudo, quanto às sem fins lucrativos. Completam ainda que as empresas devem ser cautelosas no que diz respeito a maximização dos lucros, já que ações tomadas para o aumento da lucratividade a curto prazo, podem trazer problemas para a obtenção de lucros futuros.

Quanto ao papel da administração financeira, Silva (2001) entende que dependerá do porte da empresa. Porém, no momento em que as empresas começam a tomar corpo e a desenvolverem-se, torna-se necessária a profissionalização do gerenciamento das funções financeiras. É através desta profissionalização do gerenciamento das funções que se permite efetuar uma análise financeira nas organizações.

## **2.2 Funções do administrador financeiro**

No que se refere a pequena empresa, Hoji (2003) assevera que o papel do administrador financeiro muitas vezes é exercida pelos próprios sócios que costumam exercer as funções financeiras juntamente com outras funções gerenciais como produção, marketing e administração de recursos humanos, enquanto que a contabilidade normalmente é exercida por escritórios contábeis.

Em empresas de grande porte, no entanto, Hoji (2003) informa que a atividade financeira é geralmente vinculada a um alto executivo que pode receber diferentes denominações como: vice-presidente de finanças, diretor financeiro e gerente financeiro. O

mesmo autor ainda apresenta como principais funções do administrador financeiro as seguintes relacionadas a baixo:

- a) análise, planejamento e controle financeiro;
- b) tomadas de decisões de investimentos;
- c) tomadas de decisões de financiamento.

A função de análise, planejamento e controle financeiro, consiste em coordenar, acompanhar e avaliar todas as atividades da organização através de dados financeiros, bem como o total de capital necessário; As decisões de investimento, também denominadas por Ross (1998) de decisões de orçamento de capital, consistem no processo de planejamento e gestão dos investimentos cujo valor para a empresa é superior ao seu custo de aquisição. Já as decisões de financiamento, referem-se a captação de recursos financeiros para o financiamento dos ativos correntes e não-correntes. (HOJI, 2003)

No entanto, Gitman (2002, p.04) alerta para que as decisões financeiras não sejam tomadas isoladamente.

O pessoal de finanças precisa trabalhar em conjunto com o pessoal de marketing e de operações. Deve não somente “digerir os números”, mas também assimilar o custo dos produtos, a forma de comercializa-los, o dilema entre margem e volume de vendas e como as tendências econômicas e sociais afetam a empresa.

Além de trabalhar em conjunto com outros setores da organização, o administrador financeiro também recebe o apoio técnico de outros profissionais especializados em tesouraria e controladoria. (HOJI, 2003)

O profissional responsável pela controladoria recebe a denominação de *controller*, e tem como função a produção de atividades contábeis da empresa, como administração de tributos, informática, contabilidade de custos e financeira. Enquanto que o técnico encarregado da tesouraria recebe a denominação de tesoureiro e a função de realizar a

manutenção do caixa da empresa, como recebimentos e pagamentos diários, liberação de crédito aos clientes, negociação com bancos para a obtenção de recursos à curto prazo e aplicação de recursos excedentes também no curto prazo. (GITMAN, 2001)

## **2.3 Administração Financeira de Curto Prazo**

Dentro da classificação das principais decisões do administrador financeiro, encontra-se a administração financeira de curto prazo composta pelos seguintes elementos: capital circulante, gestão de caixa, contas a receber, e fontes de financiamento a curto prazo. Esses recursos são aplicados nas atividades operacionais que dão movimentação aos ativos permanentes da empresa, e exigem grande agilidade em sua gestão. (LEMES JÚNIOR *et al*, 2002)

### **2.3.1 Capital Circulante**

Antes de apresentada a definição de capital circulante, ou capital de giro, é necessário abordar a questão do regime de caixa e regime de competência, já que o processo de gestão de capital de giro, assim como o da tesouraria, está ancorado no regime de caixa.

Todo processo de apuração de resultado (lucro ou prejuízo) contábil e de posições patrimoniais (ativos e passivos) está ligado ao regime de competência, distinto do regime de caixa, em que o impacto dos acontecimentos sobre o ativo, passivo e o resultado é reconhecido nos períodos em que os respectivos fatos geradores ocorrem, e não quando se recebe ou paga. (AUGUSTIN, 1999, p. 17)

Augustin (1999) enfatiza que o regime de competência está associado ao princípio contábil da competência dos exercícios, e cita como exemplo a folha de pagamento de

operários do mês de maio, que através do regime de competência, incorrerá em uma despesa do mês de maio, mesmo que o efetivo pagamento seja realizado apenas no mês de junho.

No regime de caixa praticamente não há sentido algum em fazer o balanço patrimonial e demonstração de resultados, por que não oferece utilidade prática. Uma planilha com o fluxo de caixa da empresa, contendo os dados de pagamentos e recebimentos é muito mais importante para a gestão do Capital de Giro. (ROSS, 1998)

Com a compreensão do enquadramento do Capital Circulante em regime de caixa, pode-se então partir para a definição do conceito de Capital de Giro, ou Capital Circulante. Hoji (2003) alerta para a importância do estudo do Capital de Giro para a Administração Financeira, já que a empresa objetiva resgatar todos os custos e despesas incorridas durante o ciclo operacional, para enfim obter o lucro desejado.

Simplificadamente, Gitman (2001, p.619) conceitua Capital de Giro como: os ativos circulantes, que representam a parcela do investimento que circula de uma forma ou de outra, durante a condução normal dos negócios.” Com outras palavras, Hoji (2003, p. 109) acrescenta:

O Capital de Giro é conhecido também como Capital Circulante e corresponde aos recursos aplicados em ativos circulantes, que transformam-se constantemente dentro do ciclo operacional. Como o próprio nome da a entender, o Capital de Giro fica *girando* dentro da empresa, e a cada vez que sofre transformação em seu estado patrimonial, produz reflexo na contabilidade. Até transformar-se finalmente (novamente) em dinheiro, o valor inicial do Capital de Giro vai sofrendo acréscimos a cada transformação, de modo que, quando o capital retornar ao “estado de dinheiro”, ao completar o ciclo operacional, deverá estar maior do que o valor inicial.

Além de estar relacionado com o fluxo de caixa da empresa, Assaf Neto e Silva (2002) asseveram que o montante de capital de giro também exerce evidentes influências sobre a liquidez e rentabilidade das empresas.

Devido a esses fatores diretamente influenciados pelo Capital de Giro no resultado financeiro da empresa, o administrador financeiro deve ater-se a acompanhar a sua evolução,



levando em consideração que uma expansão de Capital de Giro em decorrência do aumento de vendas, é considerado um fator normal, porém, quando o Capital de Giro aumenta em virtude do crescimento dos estoques, ou das duplicatas a receber, sem o correspondente aumento de vendas, traduz uma situação de administração inadequada. (SANTOS, 2001)

### 2.3.2 Administração de Caixa

A administração de caixa numa empresa absorve os processos de planejamento e controle das disponibilidades financeiras que nada mais é do que a parcela do ativo circulante composta por depósitos em conta-corrente e aplicações financeiras de liquidez imediata. (SANTOS, 2001) Assim como o Capital Circulante, a administração eficiente do caixa (disponibilidades) contribui significativamente para a maximização do lucro da empresa.

Visando a excelência no que se refere a administração de caixa, o administrador financeiro necessita produzir e utilizar os dados sobre o dinheiro disponível na empresa, já que as informações da contabilidade são extraídas através do regime de competência. (HOJI, 2001)

Santos (2001) afirma que um sistema especial de informações como por exemplo o fluxo de caixa, é suficiente para a coleta das informações de que necessita a administração financeira, mas que não podem ser obtidas através de informações contábeis.

Como principal finalidade da gestão de caixa, aparece a necessidade de manutenção de um saldo de caixa adequado às suas atividades, em função da incerteza associada aos fluxos de recebimentos e pagamentos. O saldo mínimo de caixa somente poderia ser dispensado caso esses fluxos fossem 100% previsíveis, o que nunca acontece. (JOHNSON, 1977)

Segundo Lemes Júnior *et al* (2002), as empresas preocupam-se em manter dinheiro em caixa como meio de troca por motivos negociais e de precaução e como armazenamento de riqueza através da especulação.

Como motivo de negócios, os recursos são destinados ao pagamento de despesas operacionais, já que existe um intervalo entre os prazos de desembolsos e recebimentos. Gitman (2002) acrescenta que se as entradas e saídas de caixa estiverem bem sincronizadas, os saldos mantidos com essa finalidade poderão ser reduzidos. No motivo de precaução, os recursos de caixa são destinados a cobrir compromissos inesperados. As necessidades de recursos emergenciais serão maiores ou menores, dependendo da habilidade na elaboração da projeção do fluxo de caixa. Como motivo de especulação, os recursos de sobra de caixa são destinados ao aproveitamento de possibilidades de ganho que o mercado possa oferecer.

Na realidade, as organizações devem desenvolver um fluxo de caixa mais preciso possível, pois o excesso de disponibilidades em caixa não é uma estratégia vantajosa, como também a insuficiência de caixa pode trazer sérios problemas a sua saúde financeira. Santos (2001) apresenta algumas medidas no âmbito da administração financeira para a solução dos problemas de caixa:

a) aceleração das entradas de caixa com a redução do prazo de faturamento, sem que haja perda de mercado, ou a antecipação no recebimento das faturas através da concessão de descontos aos clientes;

b) agilização do processo de recebimento e depósito, adiantando o processo de depósitos dos cheques recebidos, ou negociar a antecipação de duplicatas nos bancos;

c) retardamento e suspensão das saídas de caixa, apesar de acarretar em custos financeiros e multas para a empresa; e

d) renegociação dos financiamentos, diluindo as saídas de caixa para o seu pagamento.

Para facilitar a administração de caixa, é importante que a organização mantenha uma estreita relação com as agências bancárias em que possuem conta-corrente, pois desta forma os bancos oferecerão maiores informações sobre melhores investimentos e taxas de financiamentos. (BRIGHAM, 1999)

### 2.3.3 Contas a Receber

O crédito é um fator facilitador de vendas. Lemes Júnior *et al* (2002) afirmam que através do crédito as empresas podem vender muito mais do que venderiam se não utilizassem esse tipo de facilidade. No entanto, Johnson (1977) alerta que a liberação de crédito gera um fator de risco para a empresa, pois exige grande investimento em capital de giro. “Quanto maior for o volume de vendas a crédito e quanto maior for o prazo médio de cobrança, maior será a necessidade de capital de giro para financiar este ativo”. (AUGUSTIN, 1999, p. 45)

Toda a concessão de crédito é acompanhada por um instrumento de cobrança, denominado de fatura, que indicará o valor a ser pago e a data de vencimento. O controle de faturamento é uma atividade bastante dispendiosa para a organização. Não raro são feitas reclamações de clientes que recebem faturas de serviços que não foram prestados. (ASSAF NETO e MARTINS, 1985)

A definição dos padrões de crédito exercerá influências sobre algumas variáveis como vendas, financiamento de valores a receber, e risco de não recebimento. Santos (2001) esclarece que condições mínimas muito exigentes, restringem o universo de pretendentes a crédito e acarretando em uma diminuição nas vendas. Já no caso de padrões de crédito atrativos ao consumidor, o autor ainda apresenta duas conseqüências prováveis: maior necessidade de recursos para financiamento de valores a receber, e elevação nos níveis de perdas pelo não recebimento.

Para a administração de valores a receber, a organização necessita de desempenhar com eficiência a gestão da cobrança de faturas emitidas. Lemes Júnior *et al* (2002) afirmam que cobrar é tão importante quanto vender, pois o ciclo operacional somente se concretiza quando o valor da venda é recebido. Desta forma é de extrema importância que seja desenvolvido políticas de cobrança a fim de garantir o recebimento nas datas previstas.

Com o intuito de facilitar a gestão de valores a receber, foram desenvolvidos alguns mecanismos para a realização da cobrança de seus créditos: via bancária, onde flui o maior volume de cobranças formais no meio econômico; via carteira, com menores custos porém com resultados mais duvidosos; via carnês, geralmente utilizados por *boutiques*, para que o cliente retorne a loja, abrindo oportunidade para realização de novas compras; e via representantes. (SANTOS, 2001)

A administração das contas a receber é um dos maiores problemas financeiros com que se deparam as pequenas empresas. Em geral essas empresas não têm o pessoal nem os meios necessários para tomar decisões de crédito com base em informações seguras. Gitman (2002) explica que geralmente as pequenas empresas anseiam por elevar o volume de vendas através da concessão de crédito, ainda que às custas de devedores duvidosos.

#### 2.3.3.1 Prazo médio de recebimento

Dependendo das condições de mercado, a empresa pode conceder a seus clientes prazos de pagamento diferenciados de acordo com o tipo de produto.

O prazo médio de recebimento de uma empresa, de acordo com Santos (2001), é a média ponderada dos prazos de recebimento de suas vendas pelo crédito comercial. Este prazo pode ser calculado pela aplicação da seguinte fórmula:

$$P_{mc} = \frac{(V_1 \times P_1) + (V_2 \times P_2) + \dots + (V_n \times P_n)}{VT}$$

Onde:  $P_{mc}$  = prazo médio de cobrança

$V_1, V_2 \dots V_n$  = valores a receber pelos prazos  $P_1, P_2 \dots P_n$

$VT$  = valor total a receber

$P_1, P_2 \dots P_n$  = prazos de recebimento

#### 2.3.4 Fontes de Financiamento a Curto Prazo

A utilização de capital próprio, com o aumento de capital social, para financiar ativos circulante não ocorre comumente nas atividades cotidianas das organizações, a não ser em situações de implantação de grandes projetos, onde além do investimento em ativo imobilizado, é necessário a disponibilização de recursos para manutenção de despesas do dia-a-dia da organização. (LEMES JÚNIOR *et al*, 2002)

Na maioria das vezes, as empresa utilizam-se de recursos de terceiros com período de maturidade igual ou inferior a um ano, para financiar o seu capital de giro. (SANTOS, 2001)

Esses recursos, também chamados de fontes de financiamento a curto prazo podem ser originárias das próprias operações da empresa como duplicatas a pagar, impostos a recolher, salários e encargos sociais, ou através de atividades financeiras como financiamentos e empréstimos bancários. (HOJI, 2003)

Existe grande variedade de operações financeiras no mercado com o objetivo de suprir as carências de recursos a curto prazo das empresa. Porém, como o Brasil depende de capital estrangeiro para impulsionar seu desenvolvimento econômico, os custos de empréstimos em moeda local tornam-se impraticáveis, principalmente para as organizações de pequeno porte, encaminhando as empresas para a utilização de fontes de financiamentos não onerosas como por exemplo salários a pagar, encargos sociais a recolher, etc. (ASSAF NETO e SILVA, 1997)

Ainda sobre a utilização de recursos internos e externos pela empresa, Lemes Júnior, *et al* (2002) utilizam a seguinte classificação:

- a) crédito comercial que decorre de situações negociais com fornecedores, e pode ter origem através de crédito de impostos e obrigações sócias, créditos operacionais, e crédito de fornecedores de insumos e serviços e;

- b) crédito bancário realizado em agências bancárias comerciais, sociedades de crédito e financiamento e bancos de investimentos.

Gitman (2001) ressalta que as instituições financeiras são extremamente criativas e colocam à disposição das empresas vasta gama de operações de crédito. Como principais produtos, essas instituições oferecem: descontos de títulos, créditos rotativos e operação de vendor.

Uma outra opção de financiamento a curto prazo é o *factoring* também conhecida por fomento mercantil, realizada por uma instituição não financeira, que compra as duplicatas, cheques ou faturas mediante um desconto.

Todas essas fontes externas de financiamento, conjuntamente com as internas já mencionadas anteriormente são responsáveis por viabilizar a manutenção operacional da empresa, quando o capital de giro não alcança um valor suficiente para garantir o andamento de suas atividades.

## **2.4 Administração de custos**

A apuração e controle de custos são essenciais para a administração de uma empresa, já que é através deles que torna-se possível a precificação e a definição de carteiras de produtos e serviços, além da avaliação econômica de novos projetos de investimentos (SANTOS, 2001).

A contabilidade de custos costuma utilizar uma diferenciação entre custos e despesas para calcular o custo dos produtos vendidos e o resultado do período. Desta forma, são classificados como custos os dispêndios para a produção ou operação, como matéria-prima, por exemplo. Já os dispêndios referentes à administração e vendas são considerados como

despesas. Quando a empresa não utiliza contabilidade de custos, a diferenciação entre custo e despesa não é obrigatória. (SANTOS, 2001)

Os custos encontram-se divididos principalmente em dois grupos: custos fixos que são aqueles que não alteram seus valores com o aumento da produção ou demanda de serviços, e custos variáveis que variam diretamente em função de uma referência. (SILVA, 2001)

O mesmo autor esclarece que alguns gastos independem da quantidade produzida ou do serviço prestado, por isso recebem a denominação de custos fixos. É importante salientar que como as estruturas das empresas são diferentes, o que é classificado como custo fixo para uma pode não representar para outra.

“Uma outra variação importante acontece no fato de que alguns custos podem ou não variar com a produção, como é o caso da luz, telefone e água, e nesse caso o analista deve definir onde esses elementos melhor se enquadram.” (BERTI, 2001, p.72)

Normalmente aparecem como custos fixos as seguintes despesas: salários, encargos sociais, aluguel, luz, água, pró-labore, telefone e depreciação.

Diferentemente de custo fixo, o custo variável é composto pelas despesas que sofrem variações de acordo com o faturamento ou produção da organização.(ASSEF, 1999)

Santos (2001) afirma que o conceito de custo variável é empregado nos seguintes casos: apuração de custos; decisões de preço em situação de capacidade ociosa; determinação do ponto de equilíbrio da empresa; avaliação econômica de decisões com alcance de curto prazo; e implantação de programas de redução de custos.

O mesmo autor ainda relata que os custos também classificam-se em diretos e indiretos. Custo direto seriam aqueles exclusivos de determinados produtos ou serviços. Como exemplo, temos as matérias-primas e embalagens usadas na fabricação de produtos industrializados. Os custos diretos são utilizados principalmente para fins de apuração de custos.

Custos indiretos são os custos compartilhados por mais de um produto ou serviço. Como exemplo típico o autor cita despesas com aluguel do imóvel.

Assef (1999) ressalta que as despesas indiretas em sua maioria são de natureza fixa, enquanto que as despesas diretas são de natureza variável.

Após a classificação, é necessário que se desenvolva uma análise para comparar e interpretar os dados dos custos apurados. A apuração do custo informa quanto custou produzir determinado produto ou serviço. Através da análise de custos é possível concluir se o valor apurado está elevado ou não e ainda obter justificativa de qualquer desvio em relação ao esperado. (ASSEF, 1999)

Após a análise concluída, a organização terá acesso a mais um parâmetro capaz de dimensionar a sua situação financeira num determinado período, avaliando o seu desempenho econômico, acompanhando metas de redução de custos e elaborando análises de competitividade.



### 3 METODOLOGIA

O estágio de prática profissional é uma grande oportunidade para relacionar teoria e prática. Adaptar e desenvolver modelos e conceitos discutidos no meio acadêmico, tendo em vista uma experiência prática moderna. Devido a seu caráter acadêmico, requer a utilização de elementos do processo científico. (ROESCH, 1999)

Gil (1994) conceitua método científico como o “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. Alves (1987) defende a utilização do termo método em dois sentidos: no primeiro significando toda a investigação como uma doutrina, e no segundo um procedimento ordenado de investigação que garante a obtenção de resultados satisfatórios.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa é classificada como descritiva pois têm como objetivo primordial o estabelecimento de relações entre as variáveis custo, faturamento e recebimento da empresa objeto deste estudo, sem no entanto manipular esses dados. Vergara (2003, p.47) define esse tipo de pesquisa quanto aos fins da seguinte forma:

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também esclarecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para suas explicações.

Em uma pesquisa, pode-se fazer o uso da abordagem qualitativa ou quantitativa, de acordo com o tipo de dados coletados e pela análise que se fará desses dados. (CHIZZOTTI, 2001)

Neste trabalho, optou-se por uma abordagem quantitativa já que a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa.

Como estratégia para o desenvolvimento da pesquisa utilizou-se, um estudo de caso.

Chizotti (2001, p.100) define o estudo de caso nos seguintes termos:

O estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avalia-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora.

De acordo com Yin (1981), muitas pessoas associam estudo de caso a pesquisa qualitativa porém, um estudo de caso tanto pode trabalhar com evidências qualitativas como quantitativas. No entanto, o autor alerta para a falta de um esquema conceitual rígido do método de pesquisa, que pode vir a gerar uma excessiva flexibilidade na análise dos resultados, acarretando a elaboração de uma pesquisa inválida.

### **3.2 Definição da área**

Um estudo de caso pode englobar toda a organização, ou somente um departamento da empresa, o que ocorre geralmente em pesquisas diagnósticos, planos ou sistemas. (ROESCH, 1999)

Este trabalho tem delimitado como área de pesquisa a empresa Planefaz – Planejamento e Consultoria Fazendária Ltda, especificamente a Gerência Administrativa e Financeira.

A pesquisa foi realizada na área financeira, e teve por foco as variáveis custo dos serviços, faturamento e recebimento, por sua relevância no contexto financeiro das empresas de pequeno porte, no período 2001 a 2003.

### **3.3 Coleta de dados**

A coleta de dados no estudo de caso pode ser feita através de diversos procedimentos, sendo os mais comuns, segundo Gil (1999), a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida. Yin (2001) afirma que as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Para a realização deste trabalho foram adotadas as técnicas de análise documental e observação participativa. Os dados utilizados na pesquisa foram obtidos principalmente mediante levantamento de informações, nos contratos de clientes disponíveis nos arquivos da empresa, blocos de notas fiscais de prestação de serviços, extratos bancários e outros documentos fiscais de uso obrigatório. Essas fontes de informações constituem dados primários, que no conceito de Mattar (1999) são aqueles que ainda não haviam sido coletados, estando em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender as necessidades específicas da pesquisa em questão.

### **3.4 Análise de dados**

Os dados coletados na forma do item anterior foram organizados e sintetizados em planilhas, inicialmente por ano, por cliente e por tipo de serviço. Na sequência do estudo foi feito o detalhamento mensal das informações, adotando-se a comparação entre as variáveis custo, faturamento e recebimento, e suas evoluções no período pesquisado.

De posse das informações levantadas e organizadas, procedeu-se a análise dos dados e dos resultados obtidos nas correlações entre as variáveis comparando-os com o referencial teórico apresentado sobre a administração financeira de curto prazo e administração de custos.

### 3.5 Limitações da pesquisa

Toda pesquisa depara-se com fatores que podem possibilitar ou limitar o seu desenvolvimento. Desta forma, é importante destacar esses fatores para elucidar o entendimento da pesquisa e orientar potenciais críticas do leitor do trabalho. (VERGARA , 2003)

Um dos principais fatores considerados limitadores desta pesquisa, deve-se a não disponibilização dos dados e informações relacionadas a área financeira organizadas em relatórios gerenciais e outros meios, que fornecessem essas informações. Desta forma todos os dados utilizados na pesquisa foram individualmente levantados de fontes primárias, dificultando a elaboração do trabalho, por exigir atenção redobrada do pesquisador para assegurar a confiabilidade dos dados.

Outro fator identificado com limitador do desenvolvimento desse estudo, esta relacionado a escassez de referências bibliográficas, para a composição de uma fundamentação teórica voltada a administração financeira de pequenas organizações, principalmente na área de atuação da empresa pesquisada, já que a grande maioria da bibliografia disponível é voltada para grandes empresas industriais e comerciais.

## **4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

Neste capítulo faz-se uma breve apresentação da empresa em estudo, caracterizando seu histórico, clientes, serviços, estrutura organizacional, em especial a Gerência Administrativa e Financeira.

### **4.1 Histórico**

A PLANEFAZ iniciou suas atividades em janeiro de 2001, quando um grupo de quatro amigos, todos profissionais com formação e experiência em Administração Pública Municipal, decidiu constituir uma sociedade para prestar serviços de consultoria nas suas áreas específicas de conhecimento

A empresa é uma sociedade de cotas por responsabilidade limitada, de pequeno porte, que tem por objetivo social a prestação de serviços técnicos especializados de consultoria, treinamentos e assessoria, nas áreas tributária, orçamentária, financeira, contábil e administrativa municipais.

Em poucos meses de atividade, já foi possível observar que administrar uma empresa privada não seria das tarefas mais fáceis. O pequeno Capital Social investido pelos sócios, os altos custos com viagens, e a dificuldade em contratar com órgãos públicos devido à necessidade de licitações, fez a empresa enfrentar alguns momentos difíceis em sua trajetória. Além desses fatores, a falta de recursos humanos para a execução dos trabalhos, em muito contribuiu para agravar ainda mais o quadro de dificuldades por que passou a empresa nos seus primeiros anos de existência. Ocorre que no primeiro ano de atuação da empresa, somente a Sócia Gerente e uma secretária executiva, prestavam serviços, atendiam clientes e

conduziam as atividades burocráticas da empresa. Os demais sócios não puderam desincompatibilizar-se das funções que exercem nos respectivos órgãos de origem.

A partir de 2002 com o aumento do número de clientes e da quantidade de serviços contratados, a PLANEFAZ sentiu a necessidade de ampliar sua estrutura interna, adequar suas instalações, inclusive no que se refere ao espaço físico. Novos equipamentos foram adquiridos e novos funcionários contratados.

Nesses três anos de atividade, a empresa já tem seu nome consolidado no mercado, entre os Municípios do Estado não só de Santa Catarina, como do Paraná e de outros do País, onde é reconhecida pela qualidade dos serviços que presta.

#### **4.2 Clientes**

Sua clientela é constituída, fundamentalmente de Prefeituras e Associações de Municípios. Eventualmente, presta serviços para outras entidades e empresas particulares.

Dentre os seus principais clientes, destacam-se:

**a) Prefeituras:**

- Prefeitura Municipal de Tijucas (SC);
- Prefeitura Municipal de Itapema (SC);
- Prefeitura Municipal de Balneário Camboriú (SC);
- Prefeitura Municipal de Barra Velha (SC);
- Prefeitura Municipal de Três Barras (SC);
- Prefeitura Municipal de Mafra (SC);
- Prefeitura Municipal de Rio Negrinho (SC);
- Prefeitura Municipal de Campo Alegre (SC)
- Prefeitura Municipal de Laguna (SC).

**b) Associações de Municípios**

- AMUREL - Associação dos Municípios da Região de Laguna;
- GRANFPOLIS - Associação dos Municípios da Grande Florianópolis;
- AMAVI - Associação dos Municípios do Alto Vale do Itajaí;
- AMVALI - Associação dos Municípios do Vale do Itapocu;
- AMFRI - Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí;
- AMMVI - Associação dos Municípios do Médio Vale do Itajaí;
- AMOSC - Associação dos Municípios do Oeste de Santa Catarina;

**c) outros:**

- SETUF – Sindicato das Empresas de Transporte Urbano de Florianópolis;
- IPM Automação e Consultoria Ltda.

#### **4.3 Serviços**

Dentre os principais serviços oferecidos ao mercado consumidor estão: treinamento à fiscais de tributos e agentes da área fazendária, elaboração e adequação de Código Tributário respeitando as particularidades de cada Município, implantação de sistemas especiais de cobrança de impostos como o REFIS municipal e, por fim, serviços de consultoria no que diz respeito a interpretação e adequação de legislação tributária e em aplicações práticas da gestão tributária, muitas vezes pouco conhecida pelas Prefeituras.

#### **4.4 Estrutura Administrativa e Organizacional**

Sua atual estrutura administrativa é composta por um gerente geral, um gerente de projetos e um gerente administrativo financeiro. Além de contar com uma secretária, um assistente administrativo e dois estagiários.

||

Para a prestação dos respectivos serviços oferecidos, a empresa adota o sistema de contratação de consultores autônomos, cuja remuneração é feita na forma de honorários por hora de trabalho.

Desta forma, a sua estrutura organizacional está assim disposta:

1. Gerência Geral

- 1.1. Gerência de Projetos

- 1.2. Gerência Administrativa e Financeira.

A Gerência Geral tem por função o estabelecimento das políticas de atuação da empresa, sobretudo no que se refere à definição dos serviços, marketing e relações com clientes.

A Gerência de Projetos envolve o acompanhamento dos projetos em execução e a coordenação das atividades operacionais relacionadas aos contratos, na empresa, para assegurar o cumprimento dos cronogramas físicos e a qualidade dos serviços prestados.

A Gerência Administrativa e Financeira é responsável por assegurar as condições administrativas indispensáveis ao bom funcionamento da empresa. Desta forma são atividades próprias da Gerência: aquisição e controle de materiais de limpeza, escritório e suprimento; aquisição e manutenção de equipamentos; administração de pessoal; folha de pagamento e encargos sociais; pagamento a fornecedores, controle de caixa, faturamento, controle de contas a receber, cobrança e planejamento financeiro.

||



## **5 DIAGNÓSTICO FINANCEIRO DA EMPRESA PLANEFAZ**

Este capítulo tem como objetivo efetuar uma análise da área financeira da empresa PLANEFAZ no período 2001 a 2003. Os dados e informações utilizados neste estudo foram obtidos junto à empresa, mediante análise documental e observação participativa, conforme descrito no capítulo referente à metodologia.

### **5.1 Análise de custos**

A apuração dos custos consiste no levantamento do custo efetivo de cada serviço prestado pela empresa, com o objetivo de identificar como são classificados, os elementos que constituem, sua distribuição por serviço prestado e qual a relação do custo do serviço com o valor contratado.

Para possibilitar esta análise foram levantados todos os gastos incorridos na empresa no período 2001 a 2003, individualizados por ano, contrato e serviço prestado.

#### ***5.1.1 Classificação dos custos***

Para viabilizar este estudo, os custos da empresa foram classificados em: custos diretos e custos indiretos. Os tributos, por incidirem sobre o valor do faturamento, não se vinculam, necessariamente, a um serviço ou atividade. Por esta razão, na classificação do custo total, os tributos constituem item separado das duas outras categorias.

São considerados custos diretos aqueles exclusivos a determinados serviços, tais como:

- honorários a consultores
- despesas com viagens, assim considerados os gastos com combustível, hospedagem

e alimentação, diretamente relacionados com o serviço considerado.

- aluguel de equipamentos
- material gráfico
- e outros

Os custos indiretos são aqueles compartilhados por mais de um serviço, assim considerados:

- aluguel
- condomínio
- luz
- telefone
- internet
- salários e encargos sociais
- e outros

#### 5.1.2 Apuração dos custos segundo a classificação

Os custos incorridos na empresa no período 2001 a 2003 foram levantados por ano, por contrato e por serviço, segundo dados extraídos dos Anexos I, II e III.

Nesta análise os custos apurados são analisados segundo sua classificação, em diretos, indiretos e tributos. O custo total foi determinado pela soma desses elementos.

O resultado do levantamento dos custos da PLANEFAZ no período 2001 a 2003, segundo sua classificação, está demonstrado na tabela 01.

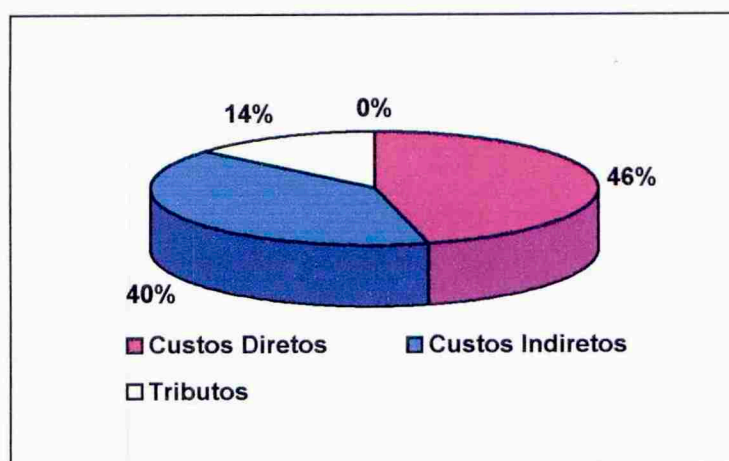
Tabela 01 – Apuração do Custo Total no período 2001 a 2003

Custo	Em R\$1,00				
	2001	2002	2003	Total	%
Custo Direto	83.321,01	104.049,96	157.808,50	345.179,47	46
Custo Indireto	33.000,95	135.503,08	134.774,14	303.278,17	40
Tributos	25.050,29	37.194,29	39.997,03	102.241,61	14
<b>TOTAL</b>	<b>141.372,25</b>	<b>276.747,33</b>	<b>332.579,67</b>	<b>750.699,25</b>	<b>100</b>

FONTE: Dados de pesquisa.

O custo dos serviços prestados no período 2001 a 2003 alcançou o valor total de R\$ 750.699,25, dos quais: R\$ 345.179,47 relativos à parcela de custos diretos; R\$ 303.278,17 correspondentes aos custos indiretos e R\$ 102.241,61, provenientes de impostos incidentes sobre o valor do faturamento.

Esses números em termos percentuais estão distribuídos como mostra o gráfico 1, da seguinte forma:



FONTE: Dados de pesquisa

Gráfico 1 – Distribuição percentual dos custos no período 2001 - 2003

Conforme se verifica, os custos diretos responderam por 46% do custo total e constituíram a maior parcela dos dispêndios da empresa com a prestação dos serviços no período considerado. A segunda maior parcela, igual a 40% é representada pelos custos indiretos, cabendo aos tributos, o percentual de 14%.

### 5.1.3 Distribuição do custo por serviço prestado

Na análise deste item o valor do custo total não inclui a parcela relativa aos tributos.

A distribuição do custo total dos serviços prestados pela empresa no período considerado (2001 – 2003), por tipo de serviço, está representada na tabela 2, e tem a seguinte composição:

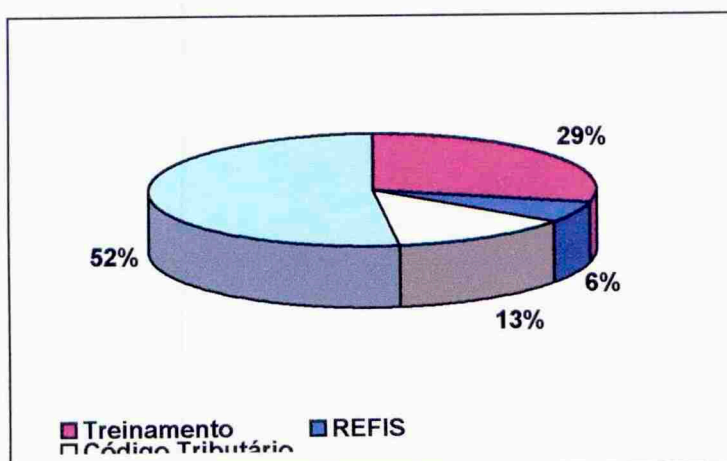
Tabela 02 - Distribuição do Custo por Serviço Prestado no período 2001 a 2003

Em R\$ 1,00				
Serviço	Custo Direto	Custo Indireto	Total	%
Treinamento	109.059,74	83.131,29	192.191,03	29
Implantação do REFIS	15.731,08	23.062,51	38.793,59	6
Elaboração do Código Tributário	48.712,67	33.844,22	82.556,89	13
Consultoria	171.675,98	163.240,15	334.916,13	52
<b>TOTAL</b>	<b>345.179,47</b>	<b>303.278,17</b>	<b>648.457,64</b>	<b>100</b>

FONTE: Dados de pesquisa

Dentre os serviços prestados pela empresa, o item consultoria é o de maior expressão, com 52% do total. O segundo maior valor é representado pelo serviço de treinamento, com 29% do montante dos custos. Na sequência, aparecem os serviços de elaboração do código tributário, com 13%, e, implantação do REFIS, com 6%.

O gráfico 02 demonstra a distribuição percentual dos valores acima referidos.



FONTE: Dados de pesquisa

Gráfico 2 – Distribuição percentual dos custos por serviço prestado no período 2001 - 2003

Cada um desses serviços demanda um tempo médio de execução medido em número de dias, conforme demonstrado no Anexo IV.

A relação custo/dia para cada item de serviço prestado pela PLANEFAZ no período, fica assim demonstrada:

Tabela 3 – Custo Dia Consultoria no período 2001 a 2003

Em R\$ 1,00		
Serviço	Nº de Dias	Custo /Dia
Treinamento	270	711,82
Implantação do REFIS	60	646,56
Elaboração do Código Tributário	102	809,38
Consultoria	364	920,10
<b>TOTAL</b>	<b>796</b>	<b>814,65</b>

FONTE: Dados de pesquisa

Com estes dados fica evidenciado que o serviço de consultoria além de apresentar o valor custo/dia mais elevado, foi o serviço que demandou o maior tempo do período, com 364 dias de efetiva prestação. O serviço de treinamento, por outro lado, em que pese ser o segundo menor valor custo/dia, ocupou a segunda posição na composição do custo total e também foi a segunda maior demanda em número de dias de execução. A elaboração do código tributário, ocupou o terceiro lugar no elemento demanda, porém tem o segundo maior valor custo/dia. Quanto à implantação do REFIS, a situação é inversa ao serviço de consultoria. Esse serviço representa a menor demanda e o menor custo/dia.

#### 5.1.4 Composição dos custos

A composição dos custos em cada ano está demonstrada na tabela 4.

Tabela 4 – Composição Anual dos Custos no período 2001 a 2003

Em R\$ 1,00						
Custo	2001	%	2002	%	2003	%
Custos Diretos	83.321,01	59	104.049,96	38	157.808,50	47
Custos Indiretos	33.000,95	23	135.503,08	49	134.774,14	41
Tributos	25.050,29	18	37.194,29	13	39.997,03	12
<b>TOTAL</b>	<b>141.372,25</b>	<b>100</b>	<b>276.747.33</b>	<b>100</b>	<b>332.579,67</b>	<b>100</b>

FONTE: Dados de pesquisa.

Os números da tabela 4 mostram a participação percentual de cada item na composição do custo total. Esses dados evidenciam a expressiva participação dos custos indiretos na formação do custo total, notadamente no ano de 2002, quando o seu montante superou em

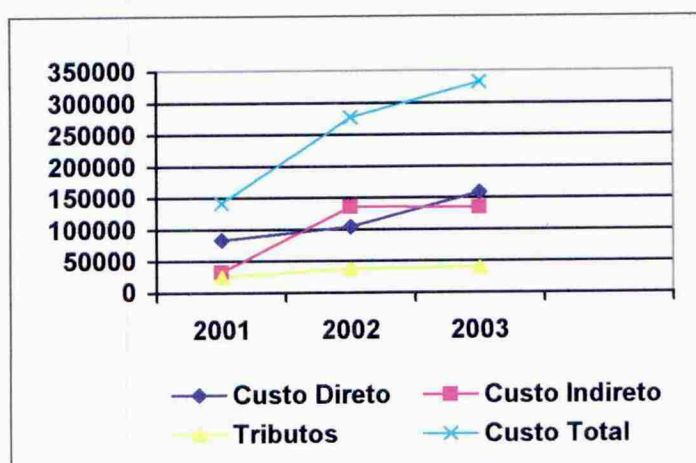


onze pontos percentuais o valor dos custos diretos. No ano de 2003, o percentual de participação deste item na composição do custo total, foi reduzido para 41%, contra os 49% registrados no ano anterior.

#### 5.1.5 Evolução anual dos custos

O período de 2001 a 2003 registrou um aumento no custo dos serviços da ordem de 135%. O maior índice na evolução dos custos ocorreu em 2002, com o percentual de 95% sobre 2001. Em 2003, o percentual de aumento anual foi de 20%.

A evolução do custo no período 2001 a 2003, está demonstrada no gráfico 3.



FONTE: Dados de pesquisa.

Gráfico 3 – Evolução dos Custos no período 2001 – 2003

#### 5.1.6 Custo efetivo e Valor Contratado

O valor do serviço é fixado previamente a sua contratação. Na definição do preço do serviço são considerados diversos elementos, dentre os quais, prazo de execução, local da realização, recursos humanos, materiais e equipamentos envolvidos, e outros.

Durante a execução dos contratos, podem ocorrer eventos relacionados aos serviços que não foram previstos anteriormente, que quando ocorrem, modificam os valores pré-estabelecidos.

Esse fato está caracterizado em relação aos custos da PLANEFAZ, relativos ao período analisado, notadamente no que se refere ao ano de 2002, quando ocorreu uma expressiva elevação dos custos sem a necessária correspondência nos valores dos contratos.

Os Quadros A, B e C do Anexo II caracterizam as divergências nos custos realizados em relação aos valores contratados em mais de 40%, para os contratos realizados no período.

Os dados extraídos desses quadros estão sintetizados na tabela 5.

Tabela 5 – Custo dos Serviços e Valor Contratado no Período 2001 a 2003

Em R\$ 1,00			
Contrato	Custo do serviço (A)	Valor contratado (B)	Diferença (B-A)
P.M. Tijucas	62.700,01	49.816,67	(12.883,34)
AMUREL	3.821,50	3.000,00	(821,50)
P.M. Itapema	38.214,54	77.200,00	38.985,46
P.M. Balneário I	41.692,68	56.000,00	14.307,32
GRANFPOLIS I	6.573,75	7.500,00	926,25
P.M. Barra Velha I	50.910,08	51.000,00	89,92
P.M. Três Barras I	59.902,20	45.000,00	(14.902,20)
AMAVI	5.956,84	9.300,00	3.343,16
AMVALI	5.347,21	6.000,00	652,79
P.M. Rio Negrinho	50.374,58	40.000,00	(10.374,58)
P.M. Mafra I	79.938,23	58.200,00	(21.738,23)
P.M. Barra Velha II	84.208,16	36.000,00	(48.208,16)
AMFRI I	894,95	1.500,00	605,05
P.M. Três Barras II	40.267,81	30.000,00	(10.267,81)
P.M. Balneário II	39.653,27	34.700,00	(4.953,27)
P.M. Mafra II	58.979,70	53.433,33	(5.546,37)
P.M. Campo Alegre	14.467,20	10.000,00	(4.467,20)
P.M. Laguna	78.297,75	77.000,00	(1.297,75)
SETUF	7.986,19	9.200,00	1.213,81
AMMVI	3.214,57	3.500,00	285,43
AMOSC	3.882,32	5.000,00	1.117,68
AMFRI II	3.755,14	4.500,00	744,86
AMUNESC	5.295,79	5.000,00	(295,79)
IPM – Rio do Sul	2.999,69	5.000,00	2.000,31
IPM – Cascavel	2.999,69	5.000,00	2.000,31
AMUREL II	2.979,09	3.500,00	520,91
GRANFPOLIS II	3.573,02	5.000,00	1.426,98
<b>TOTAL</b>	<b>758.885,96</b>	<b>691.350,00</b>	<b>(67.535,96)</b>

FONTE: Dados de pesquisa.

O resultado dos dados da tabela 5 acusa diferença entre o custo dos serviços e o respectivo valor contratado. Esse resultado revela que no período 2001 a 2003 o custo efetivo

dos serviços foi maior que o valor contratado, em R\$ 67.535,96. Esse número corresponde ao resultado negativo de 8,9% para o período considerado. Respondem por este resultado 42% dos contratos realizados nos três anos.

Da forma como estão colocados, esses números revelam que o custo dos serviços prestados pela empresa PLANEFAZ no período 2001 a 2003, não foram integralmente repassados para os clientes.

## 5.2 Análise do faturamento

O faturamento do serviço prestado envolve pelo menos duas variáveis: o valor total do contrato e o seu cronograma físico-financeiro que é estabelecido no plano de trabalho, previamente elaborado pela empresa.

Importa, nesse estudo, comparar o montante faturado como o valor contratado para verificar eventuais divergências entre os dois elementos.

### 5.2.1 Faturamento dos serviços e valor contratado

O valor total faturado de cada contrato é comparado com o valor contratado. A análise é feita para o período 2001 a 2003, visto que a totalidade do faturamento de um contrato pode ocorrer em mais de um exercício, fato que prejudica a análise anual.

Os dados para esta análise estão contidos na tabela 6

Tabela 6 – Faturamento e Valor Contratado no período 2001 a 2003

Contrato	Em R\$ 1,00		
	Valor contratado (A)	Valor faturado (B)	Diferença (B-A)
P.M. Tijucas	49.816,67	49.816,67	
AMUREL	3.000,00	3.000,00	
P.M. Itapema	77.200,00	77.200,00	
P.M. Balneário I	56.000,00	50.000,00	(6.000,00)
GRANFPOLIS I	7.500,00	7.500,00	
P.M. Barra Velha I	51.000,00	51.000,00	



<b>Contrato</b>	<b>Valor contratado (A)</b>	<b>Valor faturado (B)</b>	<b>Diferença (B-A)</b>
P.M. Três Barras I	45.000,00	45.000,00	
AMAVI	9.300,00	9.300,00	
AMVALI	6.000,00	5.100,00	(900,00)
P.M. Rio Negrinho	40.000,00	40.000,00	
P.M. Mafra I	58.200,00	58.200,00	
P.M. Barra Velha II	36.000,00	36.000,00	
AMFRI I	1.500,00	1.500,00	
P.M. Três Barras II	30.000,00	30.000,00	
P.M. Balneário II	34.700,00		(34.700,00)
P.M. Mafra II	53.433,33	49.000,00	(4.433,33)
P.M. Campo Alegre	10.000,00	10.000,00	
P.M. Laguna	77000,00	66.000,00	(11.000,00)
SETUF	9.200,00	9.200,00	
AMMVI	3.500,00	3.500,00	
AMOSC	5.000,00	5.000,00	
AMFRI II	4.500,00	4.500,00	
AMUNESC	5.000,00	5.000,00	
IPM – Rio do Sul	5.000,00	5.000,00	
IPM – Cascavel	5.000,00	5.000,00	
AMUREL II	3500,00	3500,00	
GRANFPOLIS II	5.000,00	5.000,00	
<b>TOTAL</b>	<b>691.350,00</b>	<b>634.316,67</b>	<b>(57.033,33)</b>

FONTE: Dados de pesquisa.

No período de 2001 a 2003 a PLANEFAZ realizou 27 contratos de prestação de serviços que, juntos totalizam R\$ 691.350,00. Do montante contratado a empresa faturou, no mesmo período, o valor de R\$ 634.316,67, e deixou de cobrar R\$ 57.033,33, correspondente a 8,25% do total contratado.

Releva considerar que o valor não faturado, não representa, necessariamente, perda financeira, na sua totalidade, apesar do prejuízo decorrente do atraso na disponibilização do recurso. De acordo com o cronograma físico-financeiro dos contratos, é comum acontecer a prestação de serviço num determinado período e o seu faturamento em período posterior. Exemplo desse fato é quando o serviço é prestado no mês de dezembro, e o seu faturamento ocorre no mês de janeiro do ano seguinte.

No que se refere ao período analisado, dos R\$ 57.033,33 que não foram faturados até dezembro de 2003, R\$ 50.133,33 foram faturados no ano seguinte.

Neste caso, somente o valor de R\$ 6.900,00, pode ser considerado perda financeira do período, por não faturamento.

No item 5.1.6 deste capítulo foi demonstrado que a empresa contratou serviços no valor de R\$ 691.350,00 e gastou R\$ 758.885,96, na execução desses serviços, ou seja, teve um prejuízo no período de R\$ 67.535,96.

Neste item, constatou-se que dos R\$ 691.350,00 que foram contratados, a empresa não faturou o valor de R\$ 6.900,00. Neste caso, a PLANEFAZ gastou e não repassou para os clientes, no período, o valor total de R\$ 74.435,96, contabilizando um prejuízo financeiro de aproximadamente 10% dos gastos com prestação de serviços.

### 5.2.2 Faturamento e custo dos serviços

A relação faturamento x custo dos serviços da PLANEFAZ nos anos de 2001, 2002 e 2003, está demonstrada por contrato, em cada ano, nos Quadros A e B do Anexo V. A consolidação desses dados permite uma visão comparativa da composição e evolução dos custos e do faturamento no período como um todo.

Para permitir uma melhor visualização do comportamento do faturamento em relação ao custo dos serviços no período 2001 a 2003, os dados são apresentados na tabela 7.

Tabela 7 – Faturamento e Custo dos Serviços no Período 2001 a 2003

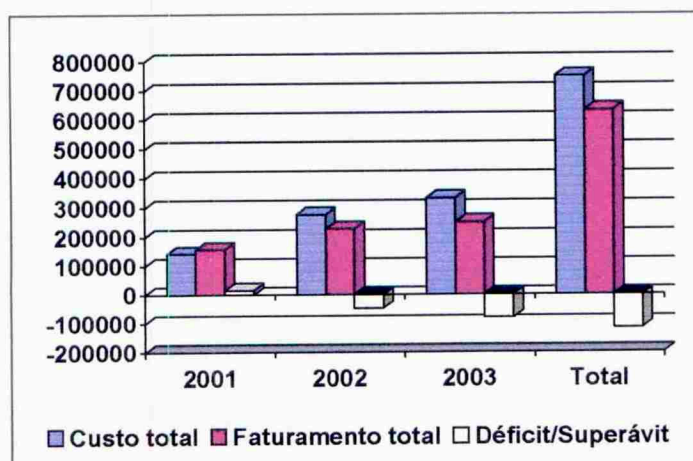
Ano	Custo do contrato (A)	Valor faturado (B)	Em R\$ 1,00
			Diferença (B-A)
2001	141.372,25	156.450,00	15.077,75
2002	276.747,65	227.766,67	(48.980,98)
2003	332.579,67	250.100,00	(82.479,67)
<b>TOTAL</b>	<b>750.699,25</b>	<b>634.316,67</b>	<b>(116.382,5)</b>

FONTE: Dados de pesquisa.

De acordo com os dados registrados em cada ano, fica evidenciado que somente o exercício de 2001 apresentou resultado positivo. Este, coincidentemente foi o primeiro ano de atividade da empresa.

Os dados da tabela 7, mostram que no ano de 2001, para cada R\$ 1,00 de custos, a empresa PLANEFAZ obteve R\$ 1,18 de faturamento. A partir de 2002, o valor faturado foi inferior ao custo despendido com a prestação dos serviços. Neste caso, é correto afirmar que em 2002, para cada R\$ 1,00 de custos, a empresa faturou somente R\$ 0,79; em 2003, esta relação ficou ainda menor, visto que para cada R\$ 1,00 de custos, foi faturado somente R\$ 0,75. Os dados consolidados no período, registram para resultado negativo de tal forma que para cada R\$ 1,00 de custos com os serviços prestados nos três anos, foi faturado, somente, R\$ 0,84.

Os dados do gráfico 4 permitem a comparação do comportamento do faturamento e dos custos no período analisado.



FONTE: Dados de pesquisa

Gráfico 4 – Comparativo dos Custos com o Faturamento no período 2001 - 2003

A partir dos dados demonstrados na figura 3, pode-se afirmar que tanto os custos quanto o faturamento, tiveram um crescimento progressivo em cada ano.

No período de 2001 a 2003, os custos foram elevados de R\$ 121.372,25 para R\$ 332.579,67 e o faturamento passou de R\$ 156.450,00 para R\$ 384.216,67. A questão está na proporção da evolução dos custos e do faturamento, pois enquanto primeiros aumentaram 135%, os segundos evoluíram somente 60%.

### **5.3 Análise do recebimento**

O desempenho financeiro de uma empresa, notadamente as de pequeno porte como é o caso da PLANEFAZ, depende não só da administração dos seus custos e do seu faturamento, mas também e sobretudo, do seu contas a receber.

A administração dos recebimentos envolve elementos importantes dentre os quais, a garantia de recebimento integral do valor faturado e os prazos médios de recebimento desse valor.

#### ***5.3.1 Recebimento e faturamento***

Para melhor avaliar a realidade financeira da PLANEFAZ, importa que se conheça a situação dos contratos no que se refere aos valores efetivamente faturados e recebidos no período 2001 a 2003.

Para essa análise foram levantados todos os contratos realizados pela empresa no período, os valores dos faturamento e recebimentos ocorridos em cada ano.

Os dados, analisados foram extraídos dos Anexos V e VI e estão consolidados nas tabelas 8, 9 e 10.

Em 2001, a PLANEFAZ emitiu faturamentos no valor total de R\$ 156.450,00, relativos a serviços que prestou no ano. Desse montante, recebeu somente o valor de R\$ 114.693,00, ou seja, deixou de cobrar o equivalente a R\$ 41.757,00. O valor faturado e não cobrado no ano



implica prejuízo financeiro para o ano, equivalente a 26,70%. Em outras palavras, para cada R\$ 1,00 faturado em 2001, a PLANEFZ cobrou apenas R\$ 0,73.

Os faturamentos e os recebimentos da PLANEFAZ no ano de 2001, estão demonstrados na tabela 8.

Tabela 8 – Faturamento e Recebimento no ano de 2001

Contrato	Valor faturado (B)	Valor recebido (B)	Em R\$1,00
			Diferença (B-A)
P.M. Tijucas	28.000,00	28.000,00	
AMUREL	3.000,00	3.000,00	
P.M. Itapema	55.584,00	23.160,00	(32.424,00)
P.M. Balneário I	27.966,00	18.633,00	(9.333,00)
GRANFPOLIS I	7.500,00	7.500,00	
P.M. Barra Velha I	15.000,00	15.000,00	
P.M. Três Barras I	5.000,00	5.000,00	
AMAVI	9.300,00	9.300,00	
AMVALI	5.100,00	5.100,00	
<b>TOTAL</b>	<b>156.450,00</b>	<b>114.693,00</b>	<b>(41.757,00)</b>

FONTE: Dados de pesquisa.

No que se refere ao ano de 2002, a situação está apresentada nos dados constantes da tabela 9.

Tabela 9 – Faturamentos e Recebimentos no ano 2002

Contrato	Valor faturado (B)	Valor recebido (B)	Em R\$1,00
			Diferença (B-A)
P.M. Tijucas	21.816,67	14.000,00	(7.816,67)
P.M. Itapema	21.616,00		(21.616,00)
P.M. Balneário I	22.034,00	22.034,00	
P.M. Barra Velha I	36.000,00	27.000,00	(9.000,00)
P.M. Três Barras I	40.000,00	30.000,00	(10.000,00)
P.M. Rio Negrinho	40.000,00	40.000,00	
P.M. Mafra I	38.800,00	38.800,00	
P.M. Barra Velha II	6.000,00		(6.000,00)
AMFRI I	1.500,00	1.500,00	
<b>TOTAL</b>	<b>227.766,67</b>	<b>173.334,00</b>	<b>(54.432,67)</b>

FONTE: Dados de pesquisa.

Em que pese o montante dos recebimentos da empresa no ano de 2002 ter aumentado 51% em relação a 2001, o resultado financeiro do exercício foi negativo em 23,9%. Esse resultado é decorrente da diferença entre os valores faturados pelos serviços prestados no ano e os recebimentos a eles relativos.

No ano de 2003, o desempenho financeiro da PLANEFAZ no que se refere ao recebimento do seu faturamento, pode ser avaliado segundo os dados da tabela 10.

Tabela 10 – Faturamentos e Recebimentos no ano 2003

Em R\$1,00			
Contrato	Valor faturado (B)	Valor recebido (B)	Diferença (B-A)
P.M. Barra Velha I		9.000,00	9.000,00
P.M. Mafra I	19.400,00	19.400,00	
P.M. Barra Velha II	30.000,00	30.000,00	
P.M. Laguna	66.000,00	38.285,00	(27.715,00)
P.M. Três Barras II	30.000,00	30.000,00	
P.M. Balneário I		9.333,00	9.333,00
P.M. Mafra II	49.000,00	49.000,00	
P.M. Campo Alegre	10.000,00	10.000,00	
SETUF	9.200,00	9.200,00	
AMMVI	3.500,00	3.500,00	
AMOSC	5.000,00	5.000,00	
AMFRI II	4.500,00	4.500,00	
AMUNESC	5.000,00	5.000,00	
IPM	10.000,00	5.000,00	(5.000,00)
AMUREL II	3.500,00	1.100,00	(2.400,00)
GRANFPOLIS	5.000,00	5.000,00	
<b>TOTAL</b>	<b>250.100,00</b>	<b>233.318,00</b>	<b>(16.782,00)</b>

FONTE: Dados de pesquisa.

No ano de 2003 a empresa emitiu faturas no valor de R\$ 250.100,00, correspondentes a serviços prestados no período e cobrou de seus clientes o valor de R\$ 233.318,88. A diferença entre o faturamento e os recebimentos no período foi de R\$ 16.782,00. É de se considerar, todavia, que este valor não constitui o resultado financeiro do ano de 2003, visto que o valor recebido inclui R\$ 18.300,00 relativos a créditos de faturamento do ano de 2001. Neste caso,

a diferença real entre o valor do faturamento do período e os recebimentos desse faturamento, é de fato, R\$ 35.082,00, que revela um saldo negativo para o ano de 2003 equivalente a 14%.

Neste caso, percebe-se que a situação deficitária do faturamento ocorrida no ano de 2002, não somente se manteve em 2003, como também, registrou índices proporcionalmente superiores àquele ano.

A situação relativa ao recebimento e faturamento dos serviços prestados no período de 2001 a 2003, consolidada ano a ano, está demonstrada na tabela 11

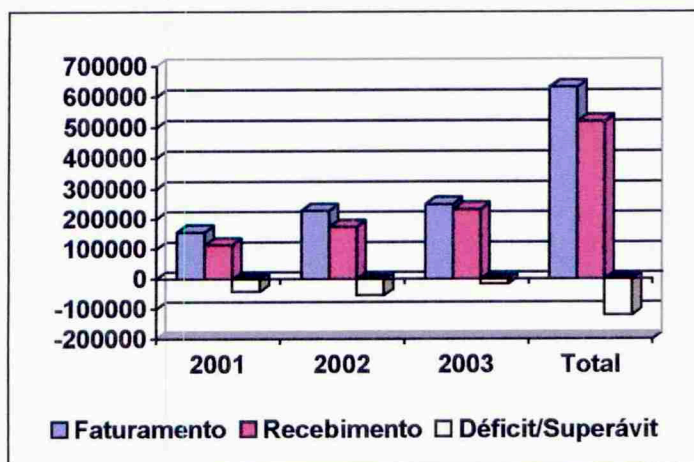
Tabela 11 – Faturamento e Recebimento no Período 2001 a 2003

Ano	Em R\$1,00		
	Valor faturado (B)	Valor recebido (B)	Diferença (B-A)
2001	156.450,00	114.693,00	(41.757,00
2002	227.766,67	173.334,00	(54.432,67
2003	250.100,00	233.318,00	(16.782,00
<b>TOTAL</b>	<b>634.316,67</b>	<b>521.345,00</b>	<b>(119.971,6</b>

FONTE: Dados de pesquisa.

Nos anos de 2001, 2002 e 2003, a empresa PLANEFAZ emitiu faturamentos de serviços prestados no período, no montante de R\$ 634.316,67, de cujo valor, recebeu somente R\$ 521.345,00, ou seja, deixou de cobrar efetivamente R\$ 119.971,67. Significa afirmar que para cada R\$ 1,00 de faturamento a empresa cobrou apenas R\$ 0,82, contabilizando uma diferença financeira no período de 18%.

O comportamento dos recebimentos e dos faturamentos, em cada ano, estão demonstrados no gráfico 5.



FONTE: Dados de pesquisa

Gráfico 5 – Comparativo do Faturamento e Recebimento no período 2001- 2003

Os dados apresentados na figura 4 demonstram que, em relação ao recebimento do faturamento da empresa, o ano de 2003 apresentou o melhor índice de desempenho financeiro do período, cujo resultado foi de R\$ 16.782,00, negativos. O ano de 2002, por outro lado, registrou a maior diferença, no valor de R\$ 54.432,67 e consequentemente, teve o menor índice de desempenho em termos de resultado financeiro. Nesse caso, 2001 ficou com o segundo melhor desempenho financeiro do período, com valor de R\$ 41.757,00 negativo.

Os valores recebidos e faturados no período 2001 a 2003, por clientes, são demonstrados nos dados constantes da tabela 12.

Tabela 12 – Valor Recebido e Valor faturado no Período 2001 a 2003

Contrato	Valor faturado (A)	Valor recebido (B)	Em R\$ 1,00
			Diferença (B-A)
P.M. Tijucas	49.816,67	42.000,00	(7.816,67)
AMUREL	3.000,00	3.000,00	
P.M. Itapema	77.200,00	23.160,00	(54.040,00)
P.M. Balneário I	50.000,00	50.000,00	
GRANFPOLIS I	7.500,00	7.500,00	
P.M. Barra Velha I	51.000,00	51.000,00	
P.M. Três Barras I	45.000,00	45.000,00	
AMAVI	9.300,00	9.300,00	
AMVALI	5.100,00	5.100,00	



<b>Contrato</b>	<b>Valor faturado (A)</b>	<b>Valor recebido (B)</b>	<b>Diferença (B-A)</b>
P.M. Rio Negrinho	40.000,00	40.000,00	
P.M. Mafra I	58.200,00	58.200,00	
P.M. Barra Velha II	36.000,00	30.000,00	(6.000,00)
AMFRI I	1.500,00	1.500,00	
P.M. Três Barras II	30.000,00	30.000,00	
P.M. Mafra II	49.000,00	49.000,00	
P.M. Campo Alegre	10.000,00	10.000,00	
P.M. Laguna	77000,00	38.285,00	(38.715,00)
SETUF	9.200,00	9.200,00	
AMMVI	3.500,00	3.500,00	
AMOSC	5.000,00	5.000,00	
AMFRI II	4.500,00	4.500,00	
AMUNESC	5.000,00	5.000,00	
IPM	10.000,00	5.000,00	(5.000,00)
AMUREL II	3500,00	3.000,00	(500,00)
GRANFPOLIS II	5.000,00	5.000,00	
<b>TOTAL</b>	<b>645.316,67</b>	<b>533.245,00</b>	<b>(112.071,67)</b>

FONTE: Dados de pesquisa

Sob o ponto de vista do número de clientes, verifica-se que dos 27 clientes para os quais a empresa prestou serviços nos anos de 2001, 2002 e 2003, pelo menos 6 não liquidaram o faturamento até o final do período. Portanto, 24% dos clientes são considerados inadimplentes.

Tanto no que se refere ao valor quanto ao número de clientes, a taxa de inadimplência pode ser considerada elevada para o porte da empresa, podendo comprometer o seu equilíbrio financeiro. Essa situação pode ser ainda mais comprometedora na medida em que, conforme ficou evidenciado nos itens anteriores, o custo do serviço foi superior ao valor do faturamento do período.

### 5.3.2 Recebimento e custo do serviço

Para assegurar o equilíbrio financeiro de qualquer empresa, é indispensável que o custo dos serviços prestados seja integralmente repassado para os clientes. Porém não é suficiente apenas faturar o valor do serviço prestado, mas também e principalmente, receber o valor

correspondente ao custo do serviço na sua totalidade, acrescido de uma margem de lucro para a empresa.

No que se refere ao valor recebido dos clientes para custear os serviços prestados pela PLANEFAZ no ano 2001, a situação está demonstrada na tabela 13

Tabela 13 – Recebimentos e Custo dos Serviços no Ano 2001

Em R\$ 1,00			
Contrato	Custo do serviço (A)	Valor recebido (B)	Diferença (B-A)
P.M. Tijucas	32.979,45	28.000,00	(4.979,45)
AMUREL	3.821,50	3.000,00	(821,50)
P.M. Itapema	34.684,65	23.160,00	(11.524,65)
P.M. Balneário I	32.589,68	18.633,00	(4.623,68)
GRANFPOLIS I	6.573,75	7.500,00	926,25
P.M. Barra Velha I	12.908,29	15.000,00	2.091,71
P.M. Três Barras I	6.510,88	5.000,00	(1.510,88)
AMAVI	5.956,84	9.300,00	3.343,16
AMVALI	5.347,21	5.100,00	(247,21)
<b>TOTAL</b>	<b>141.372,25</b>	<b>114.693,00</b>	<b>(26.679,25)</b>

FONTE: Dados de pesquisa

No ano de 2001, a empresa PLANEFAZ recebeu o valor de R\$ 114.693,00 a título de remuneração dos serviços que prestou naquele ano, cujo montante foi da ordem de R\$ 132.687,73. A diferença calculada entre o custo do serviço e o valor efetivamente recebido foi de R\$ 17.994,73. Estes números demonstram que a empresa encerrou o seu primeiro ano de atividade com resultado financeiro negativo.

Outro fato demonstrado na tabela que sugere uma análise está relacionado à quantidade de contratos que tiveram seus valores subdimensionados em relação ao custo efetivo dos serviços.

No ano de 2001 a empresa prestou serviços relativos a 12 contratos. Desses, apenas 3 tiveram resultado positivo na relação custo do serviço x recebimento. Portanto, 9 contratos

foram deficitários no período. Esse número é bastante expressivo na medida em que representa 75% dos clientes, que respondem por 82% do faturamento.

Os dados do ano de 2002 estão contidos na tabela 14

Tabela 14 – Recebimentos e Custo dos Serviços no Ano 2002

Em R\$ 1,00			
Contrato	Custo do serviço (A)	Valor recebido (B)	Diferença (B-A)
P.M. Tijucas	29.720,56	14.000,00	(15.720,56)
P.M. Itapema	3.529,89		(3.529,89)
P.M. Balneário I	9.103,00	22.034,00	12.931,00
P.M. Barra Velha I	38.001,79	27.000,00	(11.001,79)
P.M. Três Barras I	53.391,32	30.000,00	(23.391,32)
P.M. Rio Negrinho	50.374,58	40.000,00	(10.374,58)
P.M. Mafra I	65.765,61	38.800,00	(26.965,61)
P.M. Barra Velha II	25.965,63		(25.965,63)
AMFRI I	894,95	1.500,00	605,05
<b>TOTAL</b>	<b>276.747,33</b>	<b>173.334,00</b>	<b>(103.413,33)</b>

FONTE: Dados de pesquisa.

No ano de 2002 houve um aumento dos custos dos serviços em relação ao ano anterior, passando o valor desse dispêndio para R\$ 270.836,65. Assim como os custos, os recebimentos também aumentaram alcançando o valor de R\$ 212.766,67. A questão que se apresenta, no entanto, refere-se ao fato de que enquanto os custos foram elevados em 104%, os recebimentos financeiros aumentaram somente 86%. Esse ano, como o anterior, também registrou resultado financeiro negativo de pelo menos 14%.

Em 2003 o resultado da relação custo do serviço e recebimento está demonstrado na tabela 15.

Tabela 15 – Recebimentos e Custo dos Serviços por Contrato, no ano 2003

Em R\$ 1,00			
Contrato	Custo do serviço (A)	Valor recebido (B)	Diferença (B-A)
P.M. Mafra I	14.172,62	19.400,00	(5.227,38)
P.M. Barra Velha II	58.242,53	21.000,00	(37.242,53)
P.M. Laguna	76.501,45	38.285,00	(38.216,45)



<b>Contrato</b>	<b>Custo do serviço (A)</b>	<b>Valor recebido (B)</b>	<b>Diferença (B-A)</b>
P.M. Três Barras II	40.267,61	30.000,00	1.525,17
P.M. Balneário I		9.333,00	9.333,00
P.M. Balneário II	33.986,76		(33.986,76)
P.M. Mafra II	58.255,80	49.000,00	(9.979,76)
P.M. Campo Alegre	14.467,20	10.000,00	(4.467,20)
SETUF	7.986,19	9.200,00	1.213,81
AMMVI	3.214,57	3.500,00	285,43
AMOSC	3.882,32	5.000,00	1.117,78
AMFRI II	3.755,14	4.500,00	744,86
AMUNESC	5.295,79	5.000,00	(295,79)
IPM	5.999,38	5.000,00	(999,38)
AMUREL II	2.979,09	1.100,00	(1.807,44)
GRANFPOLIS	3.573,02	5.000,00	1.426,98
<b>TOTAL</b>	<b>332.579,67</b>	<b>224.318,00</b>	<b>(108.261,67)</b>

FONTE: Dados de pesquisa.

No ano de 2003 a PLANEFAZ prestou serviços para um total de 15 clientes. Dentre esses, apenas 6 contratos se auto financiaram. Os 9 restantes que correspondem a 85% dos clientes apresentaram saldo negativo no final do ano, no que se refere ao custeamento dos serviços. Essa parcela de cliente responderam por 66% do faturamento da empresa no ano.

A análise da relação custo efetivo do serviço e valor recebido por contrato, é importante para a empresa na medida em que pode ser um excelente instrumento de avaliação e controle do desempenho financeiro da organização num determinado período.

Por esta razão os dados relativos ao faturamento e recebimento no período 2001 a 2003 são apresentados na tabela 16.

Tabela 16 – Recebimento e Custo dos Serviços no período 2001 a 2003

Em R\$ 1,00			
<b>Ano</b>	<b>Custo do serviço (A)</b>	<b>Valor recebido (B)</b>	<b>Diferença (B-A)</b>
2001	141.372,25	114.693,00	(26.679,25)
2002	276.747,33	173.334,00	(103.413,33)
2003	332.579,67	224.318,00	(108.261,67)
<b>TOTAL</b>	<b>750.699,25</b>	<b>521.345,00</b>	<b>(229.354,25)</b>

FONTE: Dados de pesquisa.

Os recebimentos no período 2001 a 2003 contabilizaram um aumento da ordem de 96%, ou seja, a receita da PLANEFAZ praticamente dobrou no período. Esse acréscimo na receita da empresa, todavia, não foi suficiente para evitar o resultado financeiro negativo de 30%, apurado no final do período.

### 5.3.3 Prazo médio de recebimento

Os prazos pactuados pela empresa com seus clientes, para recebimento dos pagamentos dos serviços, em média, é fixado em 05 dias da data do faturamento.

Na prática, todavia, os pagamentos ocorrem em tempos variados. Os prazos de recebimentos, variam de 1 a 160 dias ou mais.

Na determinação do Prazo Médio de Recebimento da empresa analisada, adotou-se o critério recomendado por Santos (2001), cujo resultado está demonstrado na tabela 17.

Tabela 17 – Prazo Médio de Recebimento

Contrato	Em Dias		
	2001	2002	2003
P.M. Tijucas	11,9	8,3	
AMUREL	1,0		
P.M. Itapema	90,0		
P.M. Balneário I	160,9	14,6	
GRANFPOLIS I	1,0		
P.M. Barra Velha I	1,0	65,2	
P.M. Três Barras I	1,0	5,8	
AMAVI	1,0		
AMVALI	1,0		
P.M. Rio Negrinho		15,1	
P.M. Mafra I		1,0	15,5
AMFRI I		1,0	
P.M. Três Barras II		1,0	1,0
P.M. Barra Velha II		90,0	138,0
AMMVI			1,0
GRANFPOLIS II			1,0
P.M. Mafra II			17,6
P.M. Laguna			58,2
AMUREL II			20,9
P.M. Campo Alegre			9,7
IPM			15,5
AMOSC			1,0
AMUNESC			1,0

<b>Contrato</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
AMFRI			1,0
SETUF			1,0
<b>PMR ANO</b>	<b>56,0</b>	<b>19,8</b>	<b>31,2</b>

FONTE: Dados de pesquisa.

De acordo com os dados especificados na tabela 17, o prazo médio de recebimento (PMR) no ano de 2001 foi de 56 dias, em 2002, de 19,8 dias e em 2003, de 31,2 dias.

Esses resultados sugerem que se façam algumas considerações para facilitar sua análise.

O exercício de 2001 foi o primeiro ano de atividades da empresa. Embora tenha iniciado suas atividades em fevereiro, somente a partir do mês de maio, ocorreram recebimentos a título de pagamento dos serviços prestados pela empresa.

No ano de 2002, a empresa já se tornara conhecida no mercado fato que contribuiu para aumentar o número de clientes e consequentemente o seu faturamento. Outro aspecto positivo sob o ponto de vista financeiro nesse ano é o fato de que o PMR sofreu uma redução de 64,8% em relação ao ano de 2001.

Em 2003, em que pese ter aumentado o PMR em relação ao ano anterior, a PLANEFAZ aumentou sua carteira de clientes e desta forma, também, o seu fluxo financeiro.

## **6 AVALIAÇÃO**

Neste capítulo é feita uma breve avaliação da administração de caixa da empresa PLANEFAZ – Planejamento & Consultoria Fazendária Ltda., especificamente no que respeita à gestão de custos, faturamentos e contas a receber. Esta avaliação inclui a proposição de alternativas para melhorar o desempenho financeiro da empresa concernentes aos tópicos analisados.

### **6.1 Avaliação da administração de caixa e da administração de custos**

O resultado do diagnóstico realizado na área financeira da PLANEFAZ demonstrou que nos seus três primeiros anos de atividade a empresa teve problemas com o gerenciamento do custo dos serviços que ao final repercutiram negativamente no caixa da empresa.

De acordo com a tabela 16, a empresa contabilizou um déficit financeiro de R\$ 228.951,38, equivalente a 32% do valor despendido na prestação dos serviços.

Dentre os principais fatores que contribuíram para esse resultado, podem ser considerados:

- a) a elevada participação da parcela dos custos indiretos, na composição do custo total da empresa;
- b) a diferença entre os valores contratados e o custo efetivos dos serviços;
- c) o não faturamento de serviços contratados e prestados; e
- d) o não recebimento dos faturamentos nos prazos contratados.

### *6.1.1 Participação dos custos indiretos na composição do custo total*

A parcela relativa aos custos indiretos responde em média por 40% na composição do custo total da empresa, conforme ficou demonstrado nos dados da tabela 01.

Considerando que os custos indiretos são formados por despesas que não estão diretamente relacionada a prestação dos serviços contratados, esse percentual de participação pode ser considerado elevado.

### *6.1.2 Dimensionamento do custo dos serviços contratados*

O custo total dos serviços prestados no período 2001 a 2003, foi de R\$ 758.885,96, e o valor contratado desses serviços foi somente de R\$ 691.350,00, registrando uma diferença de R\$ 67.535,96. Esse resultado demonstra que a PLANEFAZ não repassou integralmente, a seus clientes, o montante aplicado na prestação dos respectivos serviços. A diferença apurada constitui prejuízo financeiro, sem possibilidade de recuperação.

A principal razão da diferença entre o custo dos serviços e os valores contratados está relacionada a inexistência de uma metodologia adequada para a formação dos preços dos serviços anteriormente a sua contratação.

Essa possibilidade se confirma na medida em que dos 27 contratos firmados no período, 44% apresentaram resultado negativo em alguns casos superiores a 50%, como é o caso da P.M. Barra Velha cuja diferença entre o valor contratado e o custo do serviço prestado foi negativo em 57% .

Nos demais casos, que apresentaram resultados positivos, constata-se que a diferença entre o valor do contrato e o custo dos serviços é muito pequena, deixando uma margem pouco segura para a empresa.



### *6.1.3 Faturamento dos serviços*

Conforme demonstrado na tabela 06, o valor do faturamento dos serviços prestados no período totalizou R\$ 634.316,67, enquanto que o valor dos respectivos contratos foi de R\$ 691.350,00, ou seja, a empresa deixou de faturar o valor de R\$ 57.033,33, relativos a cinco contratos.

Releva considerar, que no caso da P.M. Balneário Camboriú II, a prestação do serviço no valor de R\$ 34.700,00, embora tenha ocorrida no período de fevereiro a agosto, não foi faturado até o final do ano de 2003.

Nos demais casos, embora tenha ocorrido o faturamento no período, o seu montante foi inferior ao valor contratado.

Por outro lado, se a situação for analisada sobre o ponto de vista da relação faturamento e custo dos serviços no período considerado, constata-se que a diferença o resultado negativo para a empresa passa de R\$ 57.033,33, para R\$ 116.382,58, denotando o agravamento da situação de caixa da empresa, pelo fato de que o valor aplicado na prestação dos serviços, deixou de ser integralmente faturado. Os dados utilizados nessa análise estão demonstrados nas tabelas 06 e 07 desta pesquisa.

### *6.1.4 Recebimento dos faturamentos*

Os recebimentos da Planefaz no período 2001 a 2003, totalizaram R\$ 521.345,00.

Esse montante comparado ao valor do faturamento, mostra que a empresa deixou de cobrar no período, o valor de R\$ 119.971,67, dos valores efetivamente faturados.

Comparando o valor recebido com o custo dos serviços prestados, constata-se um déficit financeiro no período, de R\$ 229.354,25, que corresponde a 30,55% em relação ao montante despendido pela empresa na prestação dos serviços. Os dados utilizados nessa análise estão demonstrados nas tabelas 12 e 16.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões obtidas no desenvolvimento da pesquisa e algumas recomendações, a título de sugestão, que poderão ser adotadas pela empresa para o saneamento dos problemas detectados no que se refere a administração de curto prazo e administração de custos.

### 7.1 Conclusões

O estudo foi realizado a partir do diagnóstico do desempenho financeiro da empresa PLANEFAZ – Planejamento e Consultoria Fazendária Ltda., tendo por referência de estudo as variáveis custo, faturamento e recebimento dos serviços prestados, no período entre 2001 e 2003.

A partir da análise das informações obtidas no levantamento de dados, foi constatado que a situação financeira da empresa enseja preocupação, no que diz respeito ao acompanhamento e controle do seu fluxo financeiro, motivado principalmente pela inexistência de metodologia adequada na fixação de preços e na fragilidade do sistema de gerenciamento de caixa.

A situação financeira da empresa, no entanto, pode ser recuperada em curto prazo, se forem adotadas algumas medidas no gerenciamento dos custos, faturamento e recebimentos da empresa. Algumas dessas medidas são apresentadas no capítulo seis deste trabalho, como alternativas que podem auxiliar no direcionamento da empresa.

## 7.2 Recomendações

Com o intuito de contribuir para a melhoria do desempenho financeiro da empresa PLANEFAZ – Planejamento e Consultoria Fazendária Ltda. são apresentada algumas alternativas que podem auxiliar na solução dos problemas identificados nesta pesquisa:

- adoção de uma política de fixação de preços dos serviços baseada numa metodologia adequada para as atividades desenvolvidas e para o porte da empresa;
- implantação de um programa de redução de custos, principalmente no que diz respeito aos custos indiretos, mediante avaliação da atual estrutura administrativa e organizacional da empresa;
- identificação dos produtos que demandam menor custo, com boa aceitação de mercado, focando as vendas da empresa nos mesmos, como é o caso, do serviço de implantação do REFIS e treinamento, apontados na tabela 03 deste estudo como os serviços com menor custo/dia de realização, possibilitando um aumento na margem de lucratividade da empresa;
- implantação de um sistema de acompanhamento de custos, para permitir possíveis ajustes durante a execução do contrato;
- estabelecimento de um sistema de acompanhamento e controle do faturamento, para evitar perdas financeiras relacionadas ao não faturamento de serviços prestados;
- implantação de uma política de cobrança para evitar atrasos nos recebimentos e reduzir o número de inadimplentes;
- definição e inclusão na determinação dos preços dos produtos de um percentual destinado a cobrir eventuais atrasos e perdas relativas aos devedores duvidosos;

- redução do período médio de recebimento com vistas a assegurar o equilíbrio do fluxo de caixa;
- utilização de fontes alternativas de financiamento a curto prazo para investir em capital de giro.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, F. **O texto nos meios de comunicação**. Técnica de redação. Rio de Janeiro : Campos, 1987.
- ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. S. **Administração do Capital de Giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- ASSEF, Roberto. **Guia prático de administração financeira: pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- AUGUSTIN, C. A. **Capital de Giro**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BERTI, A.. **Diagnóstico Empresarial**. São Paulo: Ícone, 2001.
- BRIGHAM, E. F.; HOUSTON, J. F. **Fundamentos da Moderna Administração Financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CERVO, A. L.; BERVAM, P. A. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill, 1983.
- CHIZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.
- HOJI, M. **Administração Financeira**. uma abordagem prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- JOHNSON, R. W. **Administração Financeira**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1977.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- LEMES JÚNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração Financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MARTINS, E.; NETO, A. A. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1985.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R.W.; JORDAN, B. D. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

SANTOS, E. O. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, A. Z. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1978.

SANVICENTE, A. Z. **Análise Financeira para Tomada de Decisão**. São Paulo: Atlas, 1972.

SILVA, J. P. **Análise Financeira das Empresas**. São Paulo: Atlas, 2001

TOMANIK, E. A. **O olhar no espelho: “conversas” sobre a pesquisa em ciências sociais**. Maringá: EDUEM, 1994.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisas em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXOS

**ANEXO I A - DEMONSTRATIVO DA COMPOSIÇÃO DOS CUSTOS**  
**ANO 2001**

<b>CLIENTE</b>	<b>CUSTO DIRETO</b>	<b>CUSTO INDIRETO</b>	<b>TRIBUTOS</b>	<b>TOTAL</b>
PM TIJUCAS	13.455,50	14.951,55	4.572,40	32.979,45
PM ITAPEMA	18.145,97	7.461,81	9.076,87	34.684,65
PM BALNEÁRIO CAMBORIU I	22.061,40	5.961,43	4.566,85	32.589,68
AMUREL I	3.339,99	51,61	429,90	3.821,50
AMVALI	4.514,23	102,15	730,83	5.347,21
GRANFPOLIS I	5.440,00	59,00	1.074,75	6.573,75
AMAVI	4.522,00	102,15	1.332,69	5.956,84
PM TRÊS BARRAS I	4.461,20	1.233,18	816,50	6.510,88
PM BARRA VELHA I	7.380,72	3.078,07	2.449,50	12.908,29
<b>TOTAL</b>	<b>83.321,01</b>	<b>33.000,95</b>	<b>25.050,29</b>	<b>141.372,25</b>



**ANEXO I B - DEMONSTRATIVO DA COMPOSIÇÃO DOS CUSTOS**  
**ANO 2002**

CLIENTE	CUSTO DIRETO	CUSTO INDIRETO	TRIBUTOS	TOTAL
PM TIJUCAS	9.527,70	16.630,20	3.562,66	29.720,56
PM ITAPEMA			3.529,89	3.529,89
PM BALNEÁRIO CAMBORIU I	3.665,70	1.839,15	3.598,15	9.103,00
PM MAFRA I	29.213,17	30.216,40	6.336,04	65.765,61
PM TRÊS BARRAS I	21.841,35	25.017,97	6.532,00	53.391,32
PM BARRA VELHA I	10.721,92	21.401,07	5.878,80	38.001,79
PM RIO NEGRINHO	21.758,85	22.083,73	6.532,00	50.374,58
PM AMFRI I	650,00		244,95	894,95
PM BARRA VELHA II	6.671,27	18.314,56	979,80	25.965,63
TOTAL	104.049,96	135.503,08	37.194,29	276.747,33

**ANEXO I C - DEMONSTRATIVO DA COMPOSIÇÃO DOS CUSTOS  
ANO 2003**

CLIENTE	CUSTO DIRETO	CUSTO INDIRETO	TRIBUTOS	TOTAL
PM MAFRA I	7.267,50	3.737,10	3.168,02	14.172,62
PM BARRA VELHA II	20.691,89	32.651,64	4.899,00	58.242,53
PM LAGUNA	33.141,87	32.581,78	10.777,80	76.501,45
PM TRÊS BARRAS II	16.140,09	19.228,72	4.899,00	40.267,81
PM BALNEÁRIO CAMBORIÚ II	23.196,75	10.790,01		33.986,76
PM MAFRA II	23.355,40	26.898,70	8.001,70	58.255,80
PM CAMPO ALEGRE	7.035,98	5.798,22	1.633,00	14.467,20
SETUF	4.600,00	1.998,13	1.388,06	7.986,19
AMMVI	2.582,50	130,52	501,55	3.214,57
AMOSC	3.035,30	130,52	716,50	3.882,32
AMFRI II	2.968,85	141,44	644,85	3.755,14
IPM Rio do Sul	2.141,75	141,44	716,50	2.999,69
IPM Cscavel	2.141,75	141,44	716,50	2.999,69
GRANFPOLIS II	2.725,00	131,52	716,50	3.573,02
AMUNESC	4.437,85	141,44	716,50	5.295,79
AMUREL II	2.346,02	131,52	501,55	2.979,09
<b>TOTAL</b>	<b>157.808,50</b>	<b>134.774,14</b>	<b>39.997,03</b>	<b>332.579,67</b>

## ANEXO 2 A - COMPOSIÇÃO DOS CUSTOS POR CONTRATO E SERVIÇOS

PERÍODO: 2001 - 2003

CONTRATO	SERVIÇO	VALOR REALIZADO			TOTAL	VALOR CONTRATADO	DIFERENÇA
		CUSTO DIRETO	CUSTO INDIRETO	TRIBUTOS			
P.M. Tijucas	Treinamento	5.977,70	8.884,93		14.862,63	12.000,00	(2.862,63)
	Implantação do REFIS	4.700,11	6.592,07		11.292,18	6.000,00	(5.292,18)
	Elaboração do Código Tributário	4.616,43	2.121,11		6.737,54	10.000,00	3.262,46
	Consultoria	7.688,96	13.983,64		21.672,60	21.816,67	144,07
	TOTAL	22.983,20	31.581,75	8.135,06	62.700,01	49.816,67	(12.883,34)
P.M. Itapema	Treinamento	6.746,20	1.248,28		7.994,48	8.000,00	5,52
	Elaboração do Código Tributário	4.104,09	1.719,21		5.823,30	20.000,00	14.176,70
	Consultoria	7.295,68	4.494,32		11.790,00	49.200,00	37.410,00
	TOTAL	18.145,97	7.461,81	12.606,76	38.214,54	77.200,00	38.985,46
P.M. Balneário Camboriú I	Treinamento	6.754,40	872,83		7.627,23	6.000,00	(1.627,23)
	Elaboração do Código Tributário	5.362,16	2.121,11		7.483,27	10.000,00	2.516,73
	Consultoria	13.610,54	4.806,64		18.417,18	40.000,00	21.582,82
	TOTAL	25.727,10	7.800,58	8.165,00	41.692,68	56.000,00	14.307,32
AMUREL I	Treinamento	3.339,99	51,61		3.391,60	3.000,00	(391,60)
	TOTAL	3.339,99	51,61	429,90	3.821,50	3.000,00	(821,50)
P.M. Barra Velha I	Treinamento	1.330,00	486,03		1.816,03	5.000,00	3.183,97
	Elaboração do Código Tributário	2.537,79	872,83		3.410,62	10.000,00	6.589,38
	Consultoria	14.234,85	23.120,28		37.355,13	36.000,00	(1.355,13)
	TOTAL	18.102,64	24.479,14	8.328,30	50.910,08	51.000,00	89,92
P.M. Três Barras I	Implantação do REFIS	3.305,00	6.225,63		9.530,63	8.000,00	(1.530,63)
	Consultoria	22.997,55	20.025,52		43.023,07	37.000,00	(6.023,07)
	TOTAL	26.302,55	26.251,15	7.348,50	59.902,20	45.000,00	(14.902,20)
GRANFPOLIS I	Treinamento	5.440,00	59,00		5.499,00	7.500,00	2.001,00
	TOTAL	5.440,00	59,00	1.074,75	6.573,75	7.500,00	926,25
AMVALI	Treinamento	4.514,23	102,15		4.616,38	6.000,00	1.383,62
	TOTAL	4.514,23	102,15	730,83	5.347,21	6.000,00	652,79
AMAVI	Treinamento	4.522,00	102,15		4.624,15	9.300,00	4.675,85
	TOTAL	4.522,00	102,15	1.332,69	5.956,84	9.300,00	3.343,16
SUBTOTAL		129.077,68	97.889,34	48.151,79	275.118,81	304.816,67	29.697,86

**ANEXO 2 B - COMPOSIÇÃO DOS CUSTOS POR CONTRATO E SERVIÇOS**

**PERÍODO : 2001 - 2003**

CONTRATO	SERVIÇO	VALOR REALIZADO			TOTAL	VALOR CONTRATADO	DIFERENÇA
		CUSTO DIRETO	CUSTO INDIRETO	TRIBUTOS			
P.M. Rio Negrinho	Treinamento	8.100,98	7.929,05		16.030,03	10.000,00	(6.030,03)
	Consultoria	13.657,87	14.154,68		27.812,55	30.000,00	2.187,45
	<b>TOTAL</b>	<b>21.758,85</b>	<b>22.083,73</b>	<b>6.532,00</b>	<b>50.374,58</b>	<b>40.000,00</b>	<b>(10.374,58)</b>
P.M. Mafra I	Implantação do REFIS	4.646,00	7.345,70		11.991,70	8.000,00	(3.991,70)
	Elaboração do Código Tributário	5.220,45	9.157,28		14.377,73	20.000,00	5.622,27
	Consultoria	26.614,22	17.450,52		44.064,74	30.200,00	(13.864,74)
	<b>TOTAL</b>	<b>36.480,67</b>	<b>33.953,50</b>	<b>9.504,06</b>	<b>79.938,23</b>	<b>58.200,00</b>	<b>(21.738,23)</b>
P.M. Barra Velha II	Treinamento	13.459,68	25.483,10		38.942,78	18.000,00	(20.942,78)
	Consultoria	13.903,48	25.483,10		39.386,58	18.000,00	(21.386,58)
	<b>TOTAL</b>	<b>27.363,16</b>	<b>50.966,20</b>	<b>5.878,80</b>	<b>84.208,16</b>	<b>36.000,00</b>	<b>(48.208,16)</b>
AMFRI I	Consultoria	650,00			650,00	1.500,00	850,00
	<b>TOTAL</b>	<b>650,00</b>	<b>0,00</b>	<b>244,95</b>	<b>894,95</b>	<b>1.500,00</b>	<b>605,05</b>
P.M. Balneário Camboriú II	Elaboração do Código Tributário	23.196,75	10.790,01		33.986,76	34.700,00	713,24
	<b>TOTAL</b>	<b>23.196,75</b>	<b>10.790,01</b>	<b>5.666,51</b>	<b>39.653,27</b>	<b>34.700,00</b>	<b>(4.953,27)</b>
P.M. Três Barras II	Treinamento	7.767,80	9.614,35		17.382,15	10.000,00	(7.382,15)
	Consultoria	8.372,29	9.614,37		17.986,66	20.000,00	2.013,34
	<b>TOTAL</b>	<b>16.140,09</b>	<b>19.228,72</b>	<b>4.899,00</b>	<b>40.267,81</b>	<b>30.000,00</b>	<b>(10.267,81)</b>
P.M. Mafra II	Treinamento	8.904,77	13.449,35		22.354,12	18.000,00	(4.354,12)
	Consultoria	14.450,63	13.449,35		27.899,98	35.433,33	7.533,35
	<b>TOTAL</b>	<b>23.355,40</b>	<b>26.898,70</b>	<b>8.725,60</b>	<b>58.979,70</b>	<b>53.433,33</b>	<b>(5.546,37)</b>
P.M. Campo Alegre	Treinamento	3.461,70	2.899,11		6.360,81	5.000,00	(1.360,81)
	Consultoria	3.574,28	2.899,11		6.473,39	5.000,00	(1.473,39)
	<b>TOTAL</b>	<b>7.035,98</b>	<b>5.798,22</b>	<b>1.633,00</b>	<b>14.467,20</b>	<b>10.000,00</b>	<b>(4.467,20)</b>
P.M. Laguna	Treinamento	6.361,27	10.859,51		17.220,78	12.000,00	(5.220,78)
	Implantação do REFIS	3.079,97	2.899,11		5.979,08	8.000,00	2.020,92
	Elaboração do Código Tributário	3.675,00	7.062,67		10.737,67	20.000,00	9.262,33
	Consultoria	20.025,63	11.760,49		31.786,12	37.000,00	5.213,88
	<b>TOTAL</b>	<b>33.141,87</b>	<b>32.581,78</b>	<b>10.777,80</b>	<b>76.501,45</b>	<b>77.000,00</b>	<b>498,55</b>
<b>SUBTOTAL</b>		<b>189.122,77</b>	<b>202.300,86</b>	<b>53.861,72</b>	<b>445.285,35</b>	<b>340.833,33</b>	<b>(104.452,02)</b>

ANEXO 2 C - COMPOSIÇÃO DOS CUSTOS POR CONTRATO E SERVIÇOS

PERÍODO : 2001 - 2003

CONTRATO	SERVIÇO	VALOR REALIZADO			Total	VALOR CONTRATADO	DIFERENÇA
		CUSTO DIRETO	CUSTO INDIRETO	TRIBUTOS			
SETUF	Consultoria	4.600,00	1.998,13		6.598,13	9.200,00	2.601,87
	<b>TOTAL</b>	<b>4.600,00</b>	<b>1.998,13</b>	<b>1.388,06</b>	<b>7.986,19</b>	<b>9.200,00</b>	<b>1.213,81</b>
AMMVI	Treinamento	2.582,50	130,52		2.713,02	3.500,00	786,98
	<b>TOTAL</b>	<b>2.582,50</b>	<b>130,52</b>	<b>501,55</b>	<b>3.214,57</b>	<b>3.500,00</b>	<b>285,43</b>
AMOSC	Treinamento	3.035,30	130,52		3.165,82	5.000,00	1.834,18
	<b>TOTAL</b>	<b>3.035,30</b>	<b>130,52</b>	<b>716,50</b>	<b>3.882,32</b>	<b>5.000,00</b>	<b>1.117,68</b>
AMUREL II	Treinamento	2.346,02	131,52		2.477,54	3.500,00	1.022,46
	<b>TOTAL</b>	<b>2.346,02</b>	<b>131,52</b>	<b>501,55</b>	<b>2.979,09</b>	<b>3.500,00</b>	<b>520,91</b>
IPM Rio do Sul	Treinamento	2.141,75	141,44		2.283,19	5.000,00	2.716,81
	<b>TOTAL</b>	<b>2.141,75</b>	<b>141,44</b>	<b>716,50</b>	<b>2.999,69</b>	<b>5.000,00</b>	<b>2.000,31</b>
IPM Cascavel	Treinamento	2.141,75	141,44		2.283,19	5.000,00	2.716,81
	<b>TOTAL</b>	<b>2.141,75</b>	<b>141,44</b>	<b>716,50</b>	<b>2.999,69</b>	<b>5.000,00</b>	<b>2.000,31</b>
GRANFPOLIS II	Treinamento	2.725,00	131,52		2.856,52	5.000,00	2.143,48
	<b>TOTAL</b>	<b>2.725,00</b>	<b>131,52</b>	<b>716,50</b>	<b>3.573,02</b>	<b>5.000,00</b>	<b>1.426,98</b>
AMFRI II	Treinamento	2.968,85	141,44		3.110,29	4.500,00	1.389,71
	<b>TOTAL</b>	<b>2.968,85</b>	<b>141,44</b>	<b>644,85</b>	<b>3.755,14</b>	<b>4.500,00</b>	<b>744,86</b>
AMUNESC	Treinamento	4.437,85	141,44		4.579,29	5.000,00	420,71
	<b>TOTAL</b>	<b>4.437,85</b>	<b>141,44</b>	<b>716,50</b>	<b>5.295,79</b>	<b>5.000,00</b>	<b>(295,79)</b>
<b>TOTAL ANO</b>		<b>26.979,02</b>	<b>3.087,97</b>	<b>6.618,51</b>	<b>36.685,50</b>	<b>45.700,00</b>	<b>9.014,50</b>
<b>TOTAL GERAL DO PERÍODO</b>		<b>345.179,47</b>	<b>303.278,21</b>	<b>108.632,02</b>	<b>757.089,70</b>	<b>691.350,00</b>	<b>(65.739,70)</b>

Cliente: TRÊS BARRAS

Serviço: Consultoria na Área Tributária municipal

Período de Execução: 10 meses

Início: 01/11/2001

Término 31/08/2002

VALOR TOTAL DO CONTRATO: R\$ 50.000,00

Resultado Financeiro do Contrato

Mês/Ano	Serviço	Custos Diretos	Custos Indiretos	Tributos	Custo Total	Faturamento	Recebimento	Déficit/Superávit
nov/01	Consultoria	2.282,00	386,80		2.668,80			(2.668,80)
dez/01	Consultoria	2.179,20	846,38	816,50	3.842,08	5.000,00	5.000,00	1.157,92
jan/02	Consultoria	2.642,12	1.839,15	816,50	5.297,77	5.000,00	5.000,00	(297,77)
fev/02	Consultoria	2.295,67	2.798,51	816,50	5.910,68	5.000,00	5.000,00	(910,68)
mar/02	Consultoria / Implantação do REFIS Mun.	3.510,00	3.499,12	816,50	7.825,62	5.000,00	5.000,00	(2.825,62)
abr/02	Consultoria / Implantação do REFIS Mun.	3.371,46	3.302,66	816,50	7.490,62	5.000,00	5.000,00	(2.490,62)
mai/02	Consultoria / Implantação do REFIS Mun.	3.200,00	5.649,48	816,50	9.665,98	5.000,00		(9.665,98)
jun/02	Consultoria	2.227,00	3.164,36	816,50	6.207,86	5.000,00	10.000,00	3.792,14
jul/02	Consultoria	2.297,30	2.817,28	816,50	5.931,08	5.000,00		(5.931,08)
ago/02	Consultoria	2.297,80	1.947,41	816,50	5.061,71	5.000,00		(5.061,71)
set/02				816,50	816,50	5.000,00		(816,50)
								0,00
								0,00
								0,00
								0,00
								0,00
								0,00
Total Geral		26.302,55	26.251,15	8.165,00	60.718,70	50.000,00	35.000,00	(25.718,70)

Cliente: TRÊS BARRAS

Serviço: Consultoria na Área Tributária municipal

Período de Execução: 10 meses

Início: 01/11/2001

Término 31/08/2002

VALOR TOTAL DO CONTRATO: R\$ 50.000,00

Resultado Financeiro do Contrato

Mês/Ano	Serviço	Custos Diretos	Custos Indiretos	Tributos	Custo Total	Faturamento	Recebimento	Déficit/Superávit
nov/01	Consultoria	2.282,00	386,80		2.668,80			(2.668,80)
dez/01	Consultoria	2.179,20	846,38	816,50	3.842,08	5.000,00	5.000,00	1.157,92
jan/02	Consultoria	2.642,12	1.839,15	816,50	5.297,77	5.000,00	5.000,00	(297,77)
fev/02	Consultoria	2.295,67	2.798,51	816,50	5.910,68	5.000,00	5.000,00	(910,68)
mar/02	Consultoria / Implantação do REFIS Mun.	3.510,00	3.499,12	816,50	7.825,62	5.000,00	5.000,00	(2.825,62)
abr/02	Consultoria / Implantação do REFIS Mun.	3.371,46	3.302,66	816,50	7.490,62	5.000,00	5.000,00	(2.490,62)
mai/02	Consultoria / Implantação do REFIS Mun.	3.200,00	5.649,48	816,50	9.665,98	5.000,00		(9.665,98)
jun/02	Consultoria	2.227,00	3.164,36	816,50	6.207,86	5.000,00	10.000,00	3.792,14
jul/02	Consultoria	2.297,30	2.817,28	816,50	5.931,08	5.000,00		(5.931,08)
ago/02	Consultoria	2.297,80	1.947,41	816,50	5.061,71	5.000,00		(5.061,71)
set/02				816,50	816,50	5.000,00		(816,50)
								0,00
								0,00
								0,00
								0,00
								0,00
								0,00
Total Geral		26.302,55	26.251,15	8.165,00	60.718,70	50.000,00	35.000,00	(25.718,70)

Cliente: TRÊS BARRAS

Serviço: Consultoria na Área Tributária municipal

Período de Execução: 10 meses

Início: 01/11/2001

Término 31/08/2002

VALOR TOTAL DO CONTRATO: R\$ 50.000,00

Resultado Financeiro do Contrato

Mês/Ano	Serviço	Custos Diretos	Custos Indiretos	Tributos	Custo Total	Faturamento	Recebimento	Déficit/Superávit
nov/01	Consultoria	2.282,00	386,80		2.668,80			(2.668,80)
dez/01	Consultoria	2.179,20	846,38	816,50	3.842,08	5.000,00	5.000,00	1.157,92
jan/02	Consultoria	2.642,12	1.839,15	816,50	5.297,77	5.000,00	5.000,00	(297,77)
fev/02	Consultoria	2.295,67	2.798,51	816,50	5.910,68	5.000,00	5.000,00	(910,68)
mar/02	Consultoria / Implantação do REFIS Mun.	3.510,00	3.499,12	816,50	7.825,62	5.000,00	5.000,00	(2.825,62)
abr/02	Consultoria / Implantação do REFIS Mun.	3.371,46	3.302,66	816,50	7.490,62	5.000,00	5.000,00	(2.490,62)
mai/02	Consultoria / Implantação do REFIS Mun.	3.200,00	5.649,48	816,50	9.665,98	5.000,00		(9.665,98)
jun/02	Consultoria	2.227,00	3.164,36	816,50	6.207,86	5.000,00	10.000,00	3.792,14
jul/02	Consultoria	2.297,30	2.817,28	816,50	5.931,08	5.000,00		(5.931,08)
ago/02	Consultoria	2.297,80	1.947,41	816,50	5.061,71	5.000,00		(5.061,71)
set/02				816,50	816,50	5.000,00		(816,50)
								0,00
								0,00
								0,00
								0,00
								0,00
								0,00
Total Geral		26.302,55	26.251,15	8.165,00	60.718,70	50.000,00	35.000,00	(25.718,70)



**Serviço: Consultoria na Área de Recursos Humanos**

**Início: 01/07/2003**

**Término 31/08/2003**

**VALOR TOTAL DO CONTRATO: R\$9.200,00**

### Resultado Financeiro do Contrato

Mês/Ano	Serviço	Custos Diretos	Custos Indiretos	Tributos	Custo Total	Faturamento	Recebimento	Déficit/Superávit
jul/03	Consultoria	2.300,00	822,46		3.122,46			(3.122,46)
ago/03	Consultoria	2.300,00	1.175,67	694,03	4.169,70	4.950,00	4.950,00	780,30
set/03	Consultoria				0,00			0,00
out/03				408,25	408,25	2.500,00	2.500,00	2.091,75
nov/03					0,00			0,00
dez/03				285,78	285,78	1.750,00	1.750,00	1.464,22
					0,00			0,00
					0,00			0,00
Total Geral		4.600,00	1.998,13	1.388,06	7.986,19	9.200,00	9.200,00	1.213,81

**Início: 01/03/2002**

**VALOR TOTAL DO CONTRATO: R\$ 40.000,00**

Mês/Ano	Serviço	Custos Diretos	Custos Indiretos	Tributos	Custo Total	Faturamento	Recebimento	Déficit/Superávit
mar/02	Consultoria	2.539,00	1.749,56		4.288,56			(4.288,56)
abr/02	Consultoria	2.425,70	1.651,33	1.224,75	5.301,78	7.500,00	7.500,00	2.198,22
mai/02	Consultoria	2.437,15	2.824,74	1.061,45	6.323,34	6.500,00	6.500,00	176,66
jun/02	Consultoria / Treinamento	4.717,18	6.328,72	1.061,45	12.107,35	6.500,00	6.500,00	(5.607,35)
jul/02	Consultoria / Treinamento	4.844,62	5.634,56	1.061,45	11.540,63	6.500,00	6.500,00	(5.040,63)
ago/02	Consultoria / Treinamento	4.795,20	3.894,82	1.061,45	9.751,47	6.500,00	6.500,00	(3.251,47)
set/02				1.061,45	1.061,45	6.500,00	6.500,00	5.438,55
Total Geral		21.758,85	22.083,73	6.532,00	50.374,58	40.000,00	40.000,00	(10.374,58)

Início: 01/05/2003

VALOR TOTAL DO CONTRATO: R\$ 53.433,33

Mês/Ano	Serviço	Custos Diretos	Custos Indiretos	Tributos	Custo Total	Faturamento	Recebimento	Déficit/Superávit
mai/03	Consultoria / Treinamento	2.508,20	3.377,72		5.885,92			(5.885,92)
jun/03	Consultoria / Treinamento	1.166,00	1.801,96	1.143,10	4.111,06	7.000,00	7.000,00	2.888,94
jul/03	Consultoria / Treinamento	3.396,00	1.644,92	1.143,10	6.184,02	7.000,00	7.000,00	815,98
ago/03	Consultoria / Treinamento	3.594,00	2.351,34		5.945,34		7.000,00	1.054,66
set/03	Consultoria / Treinamento	3.691,00	3.597,42	2.286,20	9.574,62	14.000,00	7.000,00	(2.574,62)
out/03	Consultoria / Treinamento	2.592,00	4.630,34	1.143,10	8.365,44	7.000,00	7.000,00	(1.365,44)
nov/03	Consultoria / Treinamento	2.524,00	4.865,46	1.143,10	8.532,56	7.000,00		(8.532,56)
dez/03	Consultoria / Treinamento	1.637,00	4.629,54	1.867,06	8.133,60	11.433,33	14.000,00	5.866,40
								0,00
								0,00
								0,00
								0,00
								0,00
Total Geral		21.108,20	26.898,70	8.725,66	56.732,56	53.433,33	49.000,00	(7.732,56)

Início:01/08/2002

VALOR TOTAL DO CONTRATO: R\$ 58.200,00

Mês/Ano	Serviço	Custos Diretos	Custos Indiretos	Tributos	Custo Total	Faturamento	Recebimento	Déficit/Superávit
ago/02	Consultoria/Implantação do REFIS Mun.	4.257,80	3.894,82		8.152,62			(8.152,62)
set/02	Consultoria/Implantação do REFIS Mun.	6.836,00	5.217,46	1.584,01	13.637,47	9.700,00	9.700,00	(3.937,47)
out/02	Consultoria/Imp.REFIS / Elab. Código Trib.	7.224,37	8.368,68	1.584,01	17.177,06	9.700,00	9.700,00	(7.477,06)
nov/02	Consultoria/Elab.Código Tributário	4.575,00	6.416,00	1.584,01	12.575,01	9.700,00	9.700,00	(2.875,01)
dez/02	Consultoria/Elab.Código Tributário	6.320,00	6.319,44	1.584,01	14.223,45	9.700,00	9.700,00	(4.523,45)
jan/03	Consultoria	7.267,50	3.737,10	1.584,01	12.588,61	9.700,00		(12.588,61)
fev/03				1.584,01	1.584,01	9.700,00	19.400,00	17.815,99
Total Geral		36.480,67	33.953,50	9.504,06	79.938,23	58.200,00	58.200,00	(21.738,23)

Início: 01/06/2003

VALOR TOTAL DO CONTRATO: R\$ 77.000,00

Mês/Ano	Serviço	Custos Diretos	Custos Indiretos	Tributos	Custo Total	Faturamento	Recebimento	Déficit/Superávit
jun/03	Consultoria / Implantação REFIS	2.226,37	1.801,96		4.028,33			(4.028,33)
jul/03	Consultoria / Treinamento/ Implant. REFIS	3.192,05	2.467,38		5.659,43			(5.659,43)
ago/03	Consultoria / Treinamento/ Implant. REFIS	3.126,97	3.527,01		6.653,98			(6.653,98)
set/03	Consultoria / Treinamento	7.975,72	3.597,42		11.573,14			(11.573,14)
out/03	Consultoria / Treinamento/ Elab.Código Trib.	3.402,05	6.945,51		10.347,56			(10.347,56)
nov/03	Consultoria / Treinamento/ Elab.Código Trib.	3.568,97	7.298,19		10.867,16			(10.867,16)
dez/03	Consultoria / Treinamento/ Elab.Código Trib.	9.649,74	6.944,31		16.594,05			(16.594,05)
jan/04					0,00			0,00
Total Geral		33.141,87	32.581,78	0,00	65.723,65	0,00	0,00	(65.723,65)

**Inicio:01/07/2001**

**VALOR TOTAL DO CONTRATO: R\$ 77.200,00**

Mês/Ano	Serviço	Custos Diretos	Custos Indiretos	Tributos	Custo Total	Faturamento	Recebimento	Déficit/Superávit
jul/01	Consultoria	1.605,00	1.526,83		3.131,83			(3.131,83)
ago/01	Consultoria/Treinamento	4.691,00	1.278,66		5.969,66			(5.969,66)
set/01	Consultoria/Treinamento	4.355,26	1.217,90	3.782,03	9.355,19	23.160,00		(9.355,19)
out/01	Consultoria/Elaboração Código Tributário	2.549,90	972,06	1.764,95	5.286,91	10.808,00	5.000,00	(286,91)
nov/01	Consultoria/Elaboração Código Tributário	2.377,02	773,60	3.529,89	6.680,51	21.616,00		(6.680,51)
dez/01	Consultoria/Elaboração Código Tributário	2.567,79	1.692,76		4.260,55		18.160,00	13.899,45
jan/02								
fev/02								
mar/02								
abr/02				3.529,89		21.616,00		
Total Geral		18.145,97	7.461,81	#####	34.684,65	77.200,00	23.160,00	(11.524,65)

**Cliente:** IPM - Rio do Sul  
**Serviço:** Treinamento à Fiscalização  
**Período de Execução:** 02 dias  
**Início:** 18/11/2003

**Término 19/11/2003**

**VALOR TOTAL DO CONTRATO: R\$10.000,00**

### Resultado Financeiro do Contrato

Mês/Ano	Serviço	Custos Diretos	Custos Indiretos	Tributos	Custo Total	Faturamento	Recebimento	Déficit/Superávit
nov/03	Treinamento	5.000,00	141,44	1.433,00	6.574,44	10.000,00		(6.574,44)
dez/03							5.000,00	5.000,00
<b>Total Geral</b>		<b>5.000,00</b>	<b>141,44</b>	<b>1.433,00</b>	<b>6.574,44</b>	<b>10.000,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>(1.574,44)</b>

Cliente: IPM - Cascavel  
 Serviço: Treinamento à Fiscalização  
 Período de Execução: 02 dias  
 Início: 24/11/2003

Término 25/11/2003

VALOR TOTAL DO CONTRATO: R\$10.000,00

### Resultado Financeiro do Contrato

[illegible]



Cliente: GRANFPOLIS  
 Serviço: Treinamento à Fiscalização  
 Período de Execução: 5 meses  
 Início: 05/11/2001

Término 09/11/2001

VALOR TOTAL DO CONTRATO: R\$ 7.500,00

Resultado Financeiro do Contrato

Mês/Ano	Serviço	Custos Diretos	Custos Indiretos	Tributos	Custo Total	Faturamento	Recebimento	Déficit/Superávit
nov/01	Treinamento	5.440,00	59,00	1.074,75	6.573,75	7.500,00	7.500,00	926,25
					0,00			0,00
					0,00			0,00
					0,00			0,00
					0,00			0,00
					0,00			0,00
					0,00			0,00
					0,00			0,00
					0,00			0,00
					0,00			0,00
					0,00			0,00
					0,00			0,00
					0,00			0,00
								0,00
								0,00
								0,00
								0,00
								0,00
Total Geral		5.440,00	59,00	1.074,75	6.573,75	7.500,00	7.500,00	926,25

**Término 31/08/2003**

### Resultado Financeiro do Contrato

Mês/Ano	Serviço	Custos Diretos	Custos Indiretos	Tributos	Custo Total	Faturamento	Recebimento	Déficit/Superávit
jun/03	Consultoria / Treinamento	2.281,23	1.801,96		4.083,19			(4.083,19)
jul/03	Consultoria / Treinamento	2.261,00	1.644,92	571,55	4.477,47	3.500,00	3.500,00	(977,47)
ago/03	Consultoria / Treinamento	2.493,75	2.351,34	571,55	5.416,64	3.500,00	3.500,00	(1.916,64)
set/03				489,90	489,90	3.000,00		(489,90)
out/03					0,00		3.000,00	3.000,00
Total Geral		7.035,98	5.798,22	1.633,00	14.467,20	10.000,00	10.000,00	(4.467,20)

Cliente: BARRA VELHA  
 Serviço: Consultoria na Área Tributária municipal  
 Período de Execução: 12 meses  
 Início: 01/10/2001

Término 30/09/2002

VALOR TOTAL DO CONTRATO: R\$ 51.000,00

Resultado Financeiro do Contrato

Mês/Ano	Serviço	Custos Diretos	Custos Indiretos	Tributos	Custo Total	Faturamento	Recebimento	Déficit/Superávit
out/01	Consultoria/Elab.Código Trib./Treinamento	3.614,79	1.458,09		5.072,88			(5.072,88)
nov/01	Consultoria/Elab.Código Tributário	2.547,93	773,60		3.321,53			(3.321,53)
dez/01	Consultoria	1.218,00	846,38	2.449,50	4.513,88	15.000,00	15.000,00	10.486,12
jan/02	Consultoria	1.235,00	1.839,15		3.074,15			(3.074,15)
fev/02	Consultoria	1.137,00	2.798,51	1.959,60	5.895,11	12.000,00	6.000,00	104,89
mar/02	Consultoria	1.267,00	1.749,56	489,90	3.506,46	3.000,00	6.000,00	2.493,54
abr/02	Consultoria	1.127,40	1.651,33	489,90	3.268,63	3.000,00	3.000,00	(268,63)
mai/02	Consultoria	1.274,47	2.824,74		4.099,21			(4.099,21)
jun/02	Consultoria	1.133,00	3.164,36	489,90	4.787,26	3.000,00		(4.787,26)
jul/02	Consultoria	1.195,40	2.817,28	489,90	4.502,58	3.000,00		(4.502,58)
ago/02	Consultoria	1.092,23	1.947,41	489,90	3.529,54	3.000,00	9.000,00	5.470,46
set/02	Consultoria	1.260,42	2.608,73	489,90	4.359,05	3.000,00		(4.359,05)
out/02				979,80	979,80	6.000,00		
nov/02							3.000,00	3.000,00
dez/02								0,00
jan/03							6.000,00	6.000,00
fev/03								0,00
mar/03							3.000,00	3.000,00
Total Geral		18.102,64	24.479,14	8.328,30	50.910,08	51.000,00	51.000,00	1.069,72

Cliente: PM BARRA VELHA II  
 Serviço: Consultoria na Área Tributária Municipal  
 Período de Execução: 12 meses  
 Início: 01/10/2002

Término 30/09/2003

VALOR TOTAL DO CONTRATO: R\$36.000,00

Resultado Financeiro do Contrato

Mês/Ano	Serviço	Custos Diretos	Custos Indiretos	Tributos	Custo Total	Faturamento	Recebimento	Déficit/Superávit
out/02	Consultoria / Treinamento	2.197,00	5.579,12		7.776,12			(7.776,12)
nov/02	Consultoria / Treinamento	2.239,46	6.416,00		8.655,46			(8.655,46)
dez/02	Consultoria / Treinamento	2.234,81	6.319,44	979,80	9.534,05			(9.534,05)
jan/03	Consultoria / Treinamento	2.623,41	7.474,20		10.097,61			(10.097,61)
fev/03	Consultoria / Treinamento	2.152,24	3.901,02	1.959,60	8.012,86	12.000,00		(8.012,86)
mar/03	Consultoria / Treinamento	2.507,75	3.928,56	489,90	6.926,21	3.000,00	6.000,00	(926,21)
abr/03	Consultoria / Treinamento	2.298,10	4.574,50	489,90	7.362,50	3.000,00	6.000,00	(1.362,50)
mai/03	Consultoria / Treinamento	2.339,54	3.377,72	489,90	6.207,16	3.000,00	3.000,00	(3.207,16)
jun/03	Consultoria / Treinamento	2.149,65	1.801,96	489,90	4.441,51	3.000,00	3.000,00	(1.441,51)
jul/03	Consultoria / Treinamento	2.203,20	1.644,92	489,90	4.338,02	3.000,00		(4.338,02)
ago/03	Consultoria / Treinamento	2.105,00	2.351,34	489,90	4.946,24	3.000,00	3.000,00	(1.946,24)
set/03	Consultoria / Treinamento	2.313,00	3.597,42	489,90	6.400,32	3.000,00		(6.400,32)
				489,90		3.000,00		0,00
Total Geral		27.363,16	50.966,20	6.858,60	84.698,06	36.000,00	21.000,00	(63.698,06)

Termino 31/08/2003

[illegible]

Mês/Ano	Serviço	Custos Diretos	Custos Indiretos	Tributos	Custo Total	Faturamento	Recebimento	Déficit/Superávit
ago/01	Consultoria/Elaboração Código Tributário	2.189,98	1.278,66		3.468,64			(3.468,64)
set/01	Consultoria/Elaboração Código Tributário	2.742,36	1.217,90		3.960,26			(3.960,26)
out/01	Consultoria/Elab.Código Trib./Treinamento	4.709,70	1.458,09		6.167,79			(6.167,79)
nov/01	Consultoria/Elab.Código Trib./Treinamento	9.212,06	1.160,40	3.042,77	13.415,23	18.633,00	18.633,00	5.217,77
dez/01	Consultoria	3.207,30	846,38	1.524,08	5.577,76	9.333,00		(5.577,76)
jan/02	Consultoria	3.665,70	1.839,15		5.504,85			(5.504,85)
fev/02								0,00
mar/02				3.598,15		22.034,00		0,00
abr/02								0,00
mai/02							22.034,00	22.034,00
Total Geral		25.727,10	7.800,58	8.165,00	38.094,53	50.000,00	40.667,00	2.572,47

Cliente:AMVALI  
 Serviço: Treinamento à Fiscalização  
 Período de Execução:4 dias  
 Início: 03/12/2001

Término 06/12/2001

VALOR TOTAL DO CONTRATO: R\$ 6.000,00

Resultado Financeiro do Contrato

Mês/Ano	Serviço	Custos Diretos	Custos Indiretos	Tributos	Custo Total	Faturamento	Recebimento	Déficit/Superávit
dez/01	Treinamento	4.514,23	102,15	730,83	5.347,21	5.100,00	5.100,00	(247,21)
								0,00
								0,00
								0,00
								0,00
Total Geral		4.514,23	102,15	730,83	5.347,21	5.100,00	5.100,00	(247,21)

**Início:03/09/2001**

**VALOR TOTAL DO CONTRATO: R\$ 3.000,00**

Mês/Ano	Serviço	Custos Diretos	Custos Indiretos	Tributos	Custo Total	Faturamento	Recebimento	Déficit/Superávit
set/01	Treinamento	3.339,99	51,61	429,90	3.821,50	3.000,00	3.000,00	(821,50)
					0,00			0,00
					0,00			0,00
					0,00			0,00
					0,00			0,00
					0,00			0,00
								0,00
								0,00
								0,00
								0,00
Total Geral		3.339,99	51,61	429,90	3.821,50	3.000,00	3.000,00	(821,50)



Início: 27/10/2003

VALOR TOTAL DO CONTRATO: R\$5.000,00

### Resultado Financeiro do Contrato

Mês/Ano	Serviço	Custos Diretos	Custos Indiretos	Tributos	Custo Total	Faturamento	Recebimento	Déficit/Superávit
out/03	Treinamento	3.035,30	130,52	716,50	3.882,32	5.000,00		(3.882,32)
							5.000,00	5.000,00
Total Geral		3.035,30	130,52	716,50	3.882,32	5.000,00	5.000,00	1.117,68

**Início: 02/10/2003**

**VALOR TOTAL DO CONTRATO: R\$3.500,00**

Mês/Ano	Serviço	Custos Diretos	Custos Indiretos	Tributos	Custo Total	Faturamento	Recebimento	Déficit/Superávit
out/03	Treinamento	2.582,50	130,52	501,55	3.214,57	3.500,00	3.500,00	285,43
Total Geral		2.582,50	130,52	501,55	3.214,57	3.500,00	3.500,00	285,43

Cliente: AMFRI II  
 Serviço: Treinamento à Fiscalização  
 Período de Execução: 02 dias  
 Início: 13/11/2003

Término 14/11/2003

VALOR TOTAL DO CONTRATO: R\$4.500,00

### Resultado Financeiro do Contrato

Mês/Ano	Serviço	Custos Diretos	Custos Indiretos	Tributos	Custo Total	Faturamento	Recebimento	Déficit/Superávit
nov/03	Treinamento	2.968,85	141,44	644,85	3.755,14	4.500,00	4.500,00	744,86
Total Geral		2.968,85	141,44	644,85	3.755,14	4.500,00	4.500,00	744,86

**Início:20/12/2002**

**VALOR TOTAL DO CONTRATO: R\$1500,00**

Mês/Ano	Serviço	Custos Diretos	Custos Indiretos	Tributos	Custo Total	Faturamento	Recebimento	Déficit/Superávit
dez/02	Consultoria.	650,00		244,95	894,95	1.500,00	1.500,00	605,05
Total Geral		650,00	0,00	244,95	894,95	1.500,00	1.500,00	605,05

Cliente:AMAVI  
Serviço: Treinamento à Fiscalização  
Período de Execução:4 dias  
Início: 17/12/2001

Término20/12/2001

VALOR TOTAL DO CONTRATO: R\$ 9.300,00

Resultado Financeiro do Contrato

Mês/Ano	Serviço	Custos Diretos	Custos Indiretos	Tributos	Custo Total	Faturamento	Recebimento	Déficit/Superávit
dez/01	Treinamento	5.854,69	102,15	1.332,69	7.289,53	9.300,00	9.300,00	2.010,47
								0,00
								0,00
								0,00
								0,00
Total Geral		5.854,69	102,15	1.332,69	7.289,53	9.300,00	9.300,00	2.010,47

**Cliente: GRANFPOLIS II**  
**Serviço: Treinamento à Fiscalização**  
**Período de Execução: 02 dias**  
**Início: 21/12/2003**

**Término 22/12/2003**

**VALOR TOTAL DO CONTRATO: R\$5.000,00**

### Resultado Financeiro do Contrato

Mês/Ano	Serviço	Custos Diretos	Custos Indiretos	Tributos	Custo Total	Faturamento	Recebimento	Déficit/Superávit
dez/03	Treinamento	2.725,00	131,52	716,50	3.573,02	5.000,00	5.000,00	1.426,98
								0,00
Total Geral		2.725,00	131,52	716,50	3.573,02	5.000,00	5.000,00	1.426,98

Cliente: AMUREL  
 Serviço: Treinamento à Fiscalização  
 Período de Execução: 02 dias  
 Início: 02/12/2003

Término 03/12/2003

VALOR TOTAL DO CONTRATO: R\$3.500,00

Resultado Financeiro do Contrato

Mês/Ano	Serviço	Custos Diretos	Custos Indiretos	Tributos	Custo Total	Faturamento	Recebimento	Déficit/Superávit
dez/03	Treinamento	2.346,02	131,52	501,55	2.979,09	3.500,00		{2.979,09}
								0,00
Total Geral		2.346,02	131,52	501,55	2.979,09	3.500,00	0,00	{2.979,09}

Início: 20/11/2003

VALOR TOTAL DO CONTRATO: R\$5.000,00

Mês/Ano	Serviço	Custos Diretos	Custos Indiretos	Tributos	Custo Total	Faturamento	Recebimento	Déficit/Superávit
nov/03	Treinamento	4.437,85	141,44	716,50	5.295,79	5.000,00		{5.295,79}
dez/03							5.000,00	5.000,00
Total Geral		4.437,85	141,44	716,50	5.295,79	5.000,00	5.000,00	(295,79)



Cliente: PM TIJUCAS

Serviço: Consultoria na Área Tributária Municipal

Período de Execução: 14 meses e 07 dias

Início:01/03/2001

Término 07/05/2002

VALOR TOTAL DO CONTRATO: R\$ 49.816,67

Resultado Financeiro do Contrato

Mês/Ano	Serviço	Custos Diretos	Custos Indiretos	Tributos	Custo Total	Faturamento	Recebimento	Déficit/Superávit
mar/01	Consultoria	1.042,06	2.000,00		3.042,06			(3.042,06)
abr/01	Consultoria	1.081,50	2.545,61	571,55	4.198,66	3.500,00	0,00	(4.198,66)
mai/01	Implantação do REFIS Municipal	1.640,50	2.652,97	571,55	4.865,02	3.500,00	7.000,00	2.134,98
jun/01	Implantação do REFIS Municipal	1.595,74	2.412,27	571,55	4.579,56	3.500,00	0,00	(4.579,56)
jul/01	Implantação do REFIS Municipal	1.463,87	1.526,83	571,55	3.562,25	3.500,00	3.500,00	(62,25)
ago/01	Elaboração do Código Tribu. Municipal	1.270,00	639,33	571,55	2.480,88	3.500,00	7.000,00	4.519,12
set/01	Elaboração do Código Tribu. Municipal	1.217,00	608,95	571,55	2.397,50	3.500,00	3.500,00	1.102,50
out/01	Elaboração do Código Tribu. Municipal	998,93	486,03	571,55	2.056,51	3.500,00	3.500,00	1.443,49
nov/01	Elaboração do Código Tribu. Municipal	1.130,50	386,80	571,55	2.088,85	3.500,00	3.500,00	1.411,15
dez/01	Treinamento Fiscalização / Consultoria	2.015,40	1.692,76		3.708,16		0,00	(3.708,16)
jan/02	Treinamento Fiscalização / Consultoria	2.257,00	3.678,30	571,55	6.506,85	3.500,00	7.000,00	493,15
fev/02	Treinamento Fiscalização / Consultoria	2.542,70	5.597,02	571,55	8.711,27	3.500,00	3.500,00	(5.211,27)
mar/02	Treinamento Fiscalização / Consultoria	2.417,00	3.499,12	571,55	6.487,67	3.500,00		(6.487,67)
abr/02	Treinamento Fiscalização / Consultoria	2.013,30	3.302,66	571,55	5.887,51	3.500,00	3.500,00	(2.387,51)
mai/02	Consultoria	297,70	553,10	571,55	1.422,35	3.500,00		(1.422,35)
					0,00			0,00
jun/02				704,91	704,91	4.316,67		(704,91)
Total Geral		22.983,20	31.581,75	8.135,06	62.700,01	49.816,67	42.000,00	(20.700,01)

**Término 31/07/2003**

### Resultado Financeiro do Contrato

Mês/Ano	Serviço	Custos Diretos	Custos Indiretos	Tributos	Custo Total	Faturamento	Recebimento	Déficit/Superávit
fev/03	Consultoria / Treinamento	2.308,30	3.901,02		6.209,32			(6.209,32)
mar/03	Consultoria / Treinamento	2.906,30	3.928,56	816,50	7.651,36	5.000,00	5.000,00	(2.651,36)
abr/03	Consultoria / Treinamento	3.498,89	4.574,50	816,50	8.889,89	5.000,00	5.000,00	(3.889,89)
mai/03	Consultoria / Treinamento	2.589,30	3.377,72	816,50	6.783,52	5.000,00	5.000,00	(1.783,52)
jun/03	Consultoria / Treinamento	2.391,00	1.801,96	816,50	5.009,46	5.000,00	5.000,00	(9,46)
jul/03	Consultoria / Treinamento	2.446,30	1.644,96	816,50	4.907,76	5.000,00	5.000,00	92,24
ago/03				816,50	816,50	5.000,00	5.000,00	4.183,50
								0,00
								0,00
								0,00
								0,00
								0,00
								0,00
Total Geral		16.140,09	19.228,72	4.899,00	40.267,81	30.000,00	30.000,00	(10.267,81)

PLANEFAZ - PLANEJAMENTO E CONSULTORIA FAZENDÁRIA LTDA.

APURAÇÃO DO TEMPO MÉDIO DE EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS POR CONTRATO  
PERÍODO 2001 - 2003  
ANEXO IV A

SERVIÇO: IMPLANTAÇÃO DOREFIS MUNICIPAL

CLIENTE	Nº DE DIAS	C. TOTAL	C. MÉDIO DIÁRIO
P.M. Tijucas	15	11.292,18	752,81
P.M. Três Barras I	15	9.530,63	635,38
P.M. Laguna	15	11.991,70	799,45
P.M. Mafra I	15	5.979,08	398,61
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>38.793,59</b>	<b>646,56</b>

APURAÇÃO DO TEMPO MÉDIO DE EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS POR CONTRATAO  
PERÍODO 2001 - 2003  
ANEXO IV B

SERVIÇO:TREINAMENTO

CLIENTE	Nº DE DIAS	CUSTO TOTAL	CUSTO MÉDIO DIÁRIO
P.M. Tijucas	20	14.862,63	743,13
P.M. Itapema	8	7.994,48	999,31
P.M. Balneário Camboriú	40	7.627,23	190,68
AMUREL I	3	3.391,60	1.130,53
P.M. Barra Velha I	4	1.816,03	454,01
GRANFPOLIS I	5	5.499,00	1.099,80
AMVALI	4	4.616,38	1.154,10
AMAVI	4	4.624,15	1.156,04
P.M. Rio Negrinho	14	20.609,69	1.472,12
P.M. Barra Velha II	48	38.942,78	811,31
P.M. Três Barras II	36	17.382,15	482,84
P.M. Mafra II	34	22.354,12	657,47
P.M. Campo Alegre	12	6.360,81	530,07
P.M. Laguna	24	17.220,78	717,53
AMMVI	2	2.713,02	1.356,51
AMOSC	2	3.165,82	1.582,91
AMUREL II	2	2.477,54	1.238,77
IPM - Rio do Sul	2	2.283,19	1.141,60
IPM - Cascavel	2	2.283,19	1.141,60
GRANFPOLIS II	2	2.856,52	1.428,26
AMFRI II	2	3.110,29	1.555,15
AMUNESC	2	4.579,29	2.289,65
<b>TOTAL</b>	<b>270</b>	<b>192.191,40</b>	<b>711,82</b>

APURAÇÃO DO TEMPO MÉDIO DE EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS POR CONTRATO  
PERÍODO 2001 - 2003  
ANEXO IV C

SERVIÇO: ELABORAÇÃO DO CÓDIGO TRIBUTÁRIO MUNICIPAL

CLIENTE	Nº DE DIAS	C. TOTAL	C. MÉDIO DIÁRIO
P.M. Tijucas	18	6.737,54	374,31
P.M. Itapema	10	5.823,30	582,33
P.M. Balneário Camboriú I	13	7.483,27	575,64
P.M. Barra Velha I	9	3.410,62	378,96
P.M. Laguna	12	10.737,67	894,81
P.M. Mafra I	12	14.377,73	1.198,14
P.M. Balneário Camboriuú	28	33.986,76	1.213,81
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>82.556,89</b>	<b>809,38</b>

PLANEFAZ - PLANEJAMENTO E CONSULTORIA FAZENDÁRIA LTDA.

APURAÇÃO DO TEMPO MÉDIO DE EXECUÇÃO DO SERSÇO POR CONTRATO  
PERÍODO 2001 - 2002  
ANEXO IV D

SERVIÇO:CONSULTORIA

CLIENTE	Nº DE DIAS	CUSTO TOTAL	CUSTO MÉDIO DIÁRIO
P.M. Tijucas	29	21.672,60	747,33
P.M. Itapema	24	11.790,04	491,25
P.M. Balneário Camboriú	24	18.417,18	767,38
P.M. Três Barras I	36	43.023,07	1.195,09
SETUF	8	6.598,13	824,77
P.M. Mafra I	24	44.064,74	1.836,03
P.M. Rio Negrinho	24	27.812,55	1.158,86
P.M. Barra Velha II	96	76.741,67	799,39
P.M. Três Barras II	24	17.986,66	749,44
P. M. Mafra II	34	27.899,98	820,59
P. M. Campo Alegre	12	6.473,39	539,45
P. M. Laguna	28	31.786,12	1.135,22
AMFRI I	1	650,00	650,00
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>334.916,13</b>	<b>920,10</b>

PLANEFAZ - PLANEJAMENTO E CONSULTORIA FAZENDÁRIA LTDA

ANEXO 5 A-DEMONSTRATIVO DO RESULTADO FINANCEIRO  
VARIÁVEIS CONSIDERADAS: CUSTO TOTAL x FATURAMENTO  
2001-2002

ACUMULADO NOS ANOS DE 2001 E 2002

CLIENTE	2001			2002			ACUMULADO PERÍODO		
	CUSTO SERVIÇO	VALOR FATURADO	RESULTADO	CUSTO SERVIÇO	VALOR FATURADO	RESULTADO	CUSTO SERVIÇO	VALOR FATURADO	RESULTADO
P.M. de Tijucas	32.979,45	28.000,00	(4.979,45)	29.720,56	21.816,67	(7.903,89)	62.700,01	49.816,67	(12.883,34)
P.M. de Itapema	34.684,65	55.584,00	20.899,35	3.529,89	21.616,00	18.086,11	38.214,54	77.200,00	38.985,46
P.M. de Balneário Camboriú I	32.589,68	27.966,00	(4.623,68)	9.103,00	22.034,00	12.931,00	41.692,68	50.000,00	8.307,32
AMUREL	3.821,50	3.000,00	(821,50)			0,00	3.821,50	3.000,00	(821,50)
P.M. de Barra Velha I	12.908,29	15.000,00	2.091,71	38.001,79	36.000,00	(2.001,79)	50.910,08	51.000,00	89,92
GRANFPOLIS	6.573,75	7.500,00	926,25			0,00	6.573,75	7.500,00	926,25
P.M. de Três Barras I	6.510,88	5.000,00	(1.510,88)	53.391,32	40.000,00	(13.391,32)	59.902,20	45.000,00	(14.902,20)
AMVALI	5.347,21	5.100,00	(247,21)			0,00	5.347,21	5.100,00	(247,21)
AMAVI	5.956,84	9.300,00	3.343,16			0,00	5.956,84	9.300,00	3.343,16
P.M. Rio Negrinho			0,00	50.374,90	40.000,00	(10.374,90)	50.374,90	40.000,00	(10.374,90)
P.M. Mafra I			0,00	65.765,61	38.800,00	(26.965,61)	65.765,61	38.800,00	(26.965,61)
P.M. Barra Velha II			0,00	25.965,63	6.000,00	(19.965,63)	25.965,63	6.000,00	(19.965,63)
AMFRI I			0,00	894,95	1.500,00	605,05	894,95	1.500,00	605,05
P.M. Três Barras II			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
P.M. de Balneário Camboriú II			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
P.M. Mafra II			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
P.M. Laguna			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
P.M. Campo Alegre			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
SETUF			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
AMMVI			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
AMOSC			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
AMFRI II			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
IPM Rio do Sul			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
AMUNESC			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
IPM Cascavel			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
AMUREL II			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
GRANFPOLIS II			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL MÊS / PERÍODO	141.372,25	156.450,00	15.077,75	276.747,65	227.766,67	(48.980,98)	418.119,90	384.216,67	(33.903,23)



ANEXO 5 B - DEMONSTRATIVO DO RESULTADO FINANCEIRO  
VARIÁVEIS CONSIDERADAS: CUSTO TOTAL x FATURAMENTO  
PERÍODO 2001-2003

ACUMULADO NOS ANOS DE 2001 - 2002 - 2003

CLIENTE	2001- 2002			2003			ACUMULADO PERÍODO		
	CUSTO SERVIÇO	VALOR FATURADO	RESULTADO	CUSTO SERVIÇO	VALOR FATURADO	RESULTADO	CUSTO SERVIÇO	VALOR FATURADO	RESULTADO
P.M. de Tijucas	62.700,01	49.816,67	(12.883,34)			0,00	62.700,01	49.816,67	(12.883,34)
P.M. de Itapema	38.214,54	77.200,00	38.985,46			0,00	38.214,54	77.200,00	38.985,46
P.M. de Balneário Camboriú I	41.692,68	50.000,00	8.307,32			0,00	41.692,68	50.000,00	8.307,32
AMUREL	3.821,50	3.000,00	(821,50)			0,00	3.821,50	3.000,00	(821,50)
P.M. de Barra Velha I	50.910,08	51.000,00	89,92			0,00	50.910,08	51.000,00	89,92
GRANFPOLIS	6.573,75	7.500,00	926,25			0,00	6.573,75	7.500,00	926,25
P.M. de Três Barras I	59.902,20	45.000,00	(14.902,20)			0,00	59.902,20	45.000,00	(14.902,20)
AMVALI	5.347,21	5.100,00	(247,21)			0,00	5.347,21	5.100,00	(247,21)
AMAVI	5.956,84	9.300,00	3.343,16			0,00	5.956,84	9.300,00	3.343,16
P.M. Rio Negrinho	50.374,58	40.000,00	(10.374,58)			0,00	50.374,58	40.000,00	(10.374,58)
P.M. Mafra I	65.765,61	38.800,00	(26.965,61)	14.172,62	19.400,00	5.227,38	79.938,23	58.200,00	(21.738,23)
P.M. Barra Velha II	25.965,63	6.000,00	(19.965,63)	58.242,53	30.000,00	(28.242,53)	84.208,16	36.000,00	(48.208,16)
AMFRI I	894,95	1.500,00	605,05			0,00	894,95	1.500,00	605,05
P.M. Três Barras II			0,00	40.267,81	30.000,00	(10.267,81)	40.267,81	30.000,00	(10.267,81)
P.M. de Balneário Camboriú II			0,00	33.986,76		(33.986,76)	33.986,76	0,00	(33.986,76)
P.M. Mafra II			0,00	58.255,80	49.000,00	(9.255,80)	58.255,80	49.000,00	(9.255,80)
P.M. Laguna			0,00	76.501,45	66.000,00	(10.501,45)	76.501,45	66.000,00	(10.501,45)
P.M. Campo Alegre			0,00	14.467,20	10.000,00	(4.467,20)	14.467,20	10.000,00	(4.467,20)
SETUF			0,00	7.986,19	9.200,00	1.213,81	7.986,19	9.200,00	1.213,81
AMMVI			0,00	3.214,57	3.500,00	285,43	3.214,57	3.500,00	285,43
AMOSC			0,00	3.882,32	5.000,00	1.117,68	3.882,32	5.000,00	1.117,68
AMFRI II			0,00	3.755,14	4.500,00	744,86	3.755,14	4.500,00	744,86
IPM Rio do Sul			0,00	2.999,69	5.000,00	2.000,31	2.999,69	5.000,00	2.000,31
AMUNESC			0,00	5.295,79	5.000,00	(295,79)	5.295,79	5.000,00	(295,79)
IPM Cascavel			0,00	2.999,69	5.000,00	2.000,31	2.999,69	5.000,00	2.000,31
AMUREL II			0,00	2.979,09	3.500,00	520,91	2.979,09	3.500,00	520,91
GRANFPOLIS II			0,00	3.573,02	5.000,00	1.426,98	3.573,02	5.000,00	1.426,98
TOTAL MES / PERÍODO	418.119,58	384.216,67	(33.902,91)	332.579,67	250.100,00	(82.479,67)	750.699,25	634.316,67	(116.382,58)



ANEXO 6 A - DEMONSTRATIVO DO RESULTADO FINANCEIRO  
VARIÁVEIS CONSIDERADAS: CUSTO TOTAL x RECEBIMENTOS  
2001-2002

ACUMULADO NOS ANOS DE 2001 E 2002

CLIENTE	2001			2002			ACUMULADO PERÍODO		
	CUSTO SERVIÇO	VALOR RECEBIDO	RESULTADO	CUSTO SERVIÇO	VALOR RECEBIDO	RESULTADO	CUSTO SERVIÇO	VALOR RECEBIDO	RESULTADO
P.M. de Tijucas	32.979,45	28.000,00	(4.979,45)	29.720,56	14.000,00	(15.720,56)	62.700,01	42.000,00	(20.700,01)
P.M. de Itapema	34.684,65	23.160,00	(11.524,65)	3.529,89		(3.529,89)	38.214,54	23.160,00	(15.054,54)
P.M. de Balneário Camboriú I	32.589,68	18.633,00	(13.956,68)	9.103,00	22.034,00	12.931,00	41.692,68	40.667,00	(1.025,68)
AMUREL	3.821,50	3.000,00	(821,50)			0,00	3.821,50	3.000,00	(821,50)
P.M. de Barra Velha I	12.908,29	15.000,00	2.091,71	38.001,79	27.000,00	(11.001,79)	50.910,08	42.000,00	(8.910,08)
GRANFPOLIS	6.573,75	7.500,00	926,25			0,00	6.573,75	7.500,00	926,25
P.M. de Três Barras I	6.510,88	5.000,00	(1.510,88)	53.391,32	30.000,00	(23.391,32)	59.902,20	35.000,00	(24.902,20)
AMVALI	5.347,21	5.100,00	(247,21)			0,00	5.347,21	5.100,00	(247,21)
AMAVI	5.956,84	9.300,00	3.343,16			0,00	5.956,84	9.300,00	3.343,16
P.M. Rio Negrinho			0,00	50.374,58	40.000,00	(10.374,58)	50.374,58	40.000,00	(10.374,58)
P.M. Mafra I			0,00	65.765,61	38.800,00	(26.965,61)	65.765,61	38.800,00	(26.965,61)
P.M. Barra Velha II			0,00	25.965,63		(25.965,63)	25.965,63	0,00	(25.965,63)
AMFRI I			0,00	894,95	1.500,00	605,05	894,95	1.500,00	605,05
P.M. Três Barras II			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
P.M. de Balneário Camboriú II			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
P.M. Mafra II			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
P.M. Laguna			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
P.M. Campo Alegre			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
SETUF			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
AMMVI			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
AMOSC			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
AMFRI II			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
IPM Rio do Sul			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
AMUNESC			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
IPM Cascavel			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
AMUREL II			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
GRANFPOLIS II			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL MÊS / PERÍODO	141.372,25	114.693,00	(26.679,25)	276.747,33	173.334,00	(103.413,33)	418.119,58	288.027,00	(130.092,58)

ANEXO 6 B - DEMONSTRATIVO DO RESULTADO FINANCEIRO  
VARIÁVEIS CONSIDERADAS: CUSTO TOTAL x RECEBIMENTOS

PERÍODO 2001-2003  
ACUMULADO NOS ANOS DE 2001 - 2002 - 2003

CLIENTE	2001- 2002			2003			ACUMULADO PERÍODO		
	CUSTO SERVIÇO	VALOR RECEBIDO	RESULTADO	CUSTO SERVIÇO	VALOR RECEBIDO	RESULTADO	CUSTO SERVIÇO	VALOR RECEBIDO	RESULTADO
P.M. de Tijucas	62.700,01	42.000,00	(20.700,01)			0,00	62.700,01	42.000,00	(20.700,01)
P.M. de Itapema	38.214,54	23.160,00	(15.054,54)			0,00	38.214,54	23.160,00	(15.054,54)
P.M. de Balneário Camboriú I	41.692,68	40.667,00	(1.025,68)		9.333,00	9.333,00	41.692,68	50.000,00	8.307,32
AMUREL	3.821,50	3.000,00	(821,50)			0,00	3.821,50	3.000,00	(821,50)
P.M. de Barra Velha I	50.910,08	42.000,00	(8.910,08)		9.000,00	9.000,00	50.910,08	51.000,00	89,92
GRANFPOLIS	6.573,75	7.500,00	926,25			0,00	6.573,75	7.500,00	926,25
P.M. de Três Barras I	59.902,20	35.000,00	(24.902,20)			0,00	59.902,20	35.000,00	(24.902,20)
AMVALI	5.347,21	5.100,00	(247,21)			0,00	5.347,21	5.100,00	(247,21)
AMAVI	5.956,84	9.300,00	3.343,16			0,00	5.956,84	9.300,00	3.343,16
P.M. Rio Negrinho	50.374,58	40.000,00	(10.374,58)			0,00	50.374,58	40.000,00	(10.374,58)
P.M. Mafra I	65.765,61	38.800,00	(26.965,61)	14.172,62	19.400,00	5.227,38	79.938,23	58.200,00	(21.738,23)
P.M. Barra Velha II	25.965,63		(25.965,63)	58.242,53	30.000,00	(28.242,53)	84.208,16	30.000,00	(54.208,16)
AMFRI I	894,95	1.500,00	605,05			0,00	894,95	1.500,00	605,05
P.M. Três Barras II			0,00	40.267,81	30.000,00	(10.267,81)	40.267,81	30.000,00	(10.267,81)
P.M. de Balneário Camboriú II			0,00	33.986,76		(33.986,76)	33.986,76	0,00	(33.986,76)
P.M. Mafra II			0,00	58.225,80	49.000,00	(9.225,80)	58.225,80	49.000,00	(9.225,80)
P.M. Laguna			0,00	76.501,45	38.285,00	(38.216,45)	76.501,45	38.285,00	(38.216,45)
P.M. Campo Alegre			0,00	14.467,20	10.000,00	(4.467,20)	14.467,20	10.000,00	(4.467,20)
SETUF			0,00	7.986,19	9.200,00	1.213,81	7.986,19	9.200,00	1.213,81
AMMVI			0,00	3.214,57	3.500,00	285,43	3.214,57	3.500,00	285,43
AMOSC			0,00	3.882,32	5.000,00	1.117,68	3.882,32	5.000,00	1.117,68
AMFRI II			0,00	3.755,14	4.500,00	744,86	3.755,14	4.500,00	744,86
IPM Rio do Sul			0,00	2.999,69	5.000,00	2.000,31	2.999,69	5.000,00	2.000,31
AMUNESC			0,00	5.295,79	5.000,00	(295,79)	5.295,79	5.000,00	(295,79)
IPM Cascavel			0,00	2.999,69		(2.999,69)	2.999,69	0,00	(2.999,69)
AMUREL II			0,00	2.979,09	1.100,00	(1.879,09)	2.979,09	1.100,00	(1.879,09)
GRANFPOLIS II			0,00	3.573,02	5.000,00	1.426,98	3.573,02	5.000,00	1.426,98
TOTAL MÊS / PERÍODO	418.119,58	288.027,00	(130.092,58)	332.549,67	233.318,00	(99.231,67)	750.669,25	521.345,00	(229.324,25)